



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Gestão de Talentos – Como Atrair e Reter Talentos em PMEs?

**Autor:** Sara Patrícia Jesus Correia Pinheiro

**Nome do Orientador:** Professora Patrícia Jardim da Palma

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa  
2015

VALORIZAMOS PESSOAS



# Gestão de Talentos – Como Atrair e Reter Talentos em PMEs?

Trabalho Final de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação:

**Professora Patrícia Jardim da Palma**

Autor:

**Sara Patrícia Jesus Correia Pinheiro**

Lisboa, 2015



“Se quer colher em três anos, plante trigo,

Em dez anos, uma árvore,

Mas se quer colher para sempre,

Desenvolva Homens.”

Provérbio chinês

## **Agradecimentos**

Os agradecimentos que se seguem são direccionados a todas as pessoas que ao longo do meu Mestrado contribuíram, directa ou indirectamente, para que conseguisse atingir todos os meus objectivos e concretizasse esta etapa da minha formação académica tão importante para mim.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, a Professora Patrícia Palma. Muito obrigada pelo profissionalismo, pela disponibilidade que revelou para me ajudar e para me fazer avançar. O seu apoio foi, sem dúvida, determinante na elaboração deste trabalho.

Às organizações, que embora anónimas, participaram no estudo e que relevaram dados bastantes interessantes e úteis para a elaboração deste trabalho. O meu muito obrigada pela disponibilidade.

À turma de Mestrado, pelo apoio que fomos dando uns aos outros, principalmente na parte curricular do mestrado. Que todos tenhamos sucesso no futuro!

A todos os meus amigos, que contribuíram para a elaboração deste trabalho de uma forma indirecta mas também muito importante, dando sempre apoio e quando necessário levantando o “astral”!

À minha família, aos meus tios e primos, por acreditarem em mim e por mostrarem orgulho em mim sempre que concretizo uma nova etapa.

À minha irmã, por ser um exemplo a seguir, por toda a sua força e determinação na vida.

Aos meus pais, agradeço tudo. Todo o apoio incondicional que me deram ao longo desta etapa, pela compreensão em fases mais complicadas. Muito obrigada por todo o carinho e pela demonstração de confiança nas minhas capacidades.

Ao Diogo, um agradecimento especial pelo apoio e carinhos diários, pelas palavras de encorajamento e pela transmissão de confiança em todos os momentos. Por tudo, a minha enorme gratidão.



**Resumo:** Num tecido empresarial composto essencialmente por PME's, como é o caso do mercado português, a atracção e retenção de talentos é uma necessidade emergente. As organizações devem portanto ter a capacidade de desenvolver estratégias de atracção e de retenção de talentos de forma a conseguirem distinguirem-se da concorrência e ganharem vantagem competitiva. Desta forma, o estudo tem como objectivo analisar a gestão de talentos em PME's - como atraem e retêm os talentos.

Foram estudadas 8 organizações na área da consultoria de recursos humanos. Utilizando os *designs* da *Grounded Theory*, emergiu um modelo que explica as principais estratégias de atracção e de retenção de talentos por parte das organizações.

Através deste modelo foi possível verificar que as estratégias de atracção desenhadas pelas organizações baseiam-se no desenvolvimento de um processo de recrutamento, colocando anúncios em *sites* de emprego ou procurando candidatos através do *linkedin* de forma a dar a conhecer a organização e de forma a atrair os talentos disponíveis no mercado. No momento da atracção, as organizações ressaltaram a importância do *Employer Branding*.

Foi também possível verificar que as organizações têm uma maior preocupação com o desenvolvimento de estratégias de retenção do que de atracção e que as suas principais estratégias estão relacionadas com a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho, com o acompanhamento do trabalho dos colaboradores assente em *feedback* regular e sistémico e atribuição de benefícios salariais aos colaboradores.

**Palavras-chave:** Talentos, gestão de talentos, atracção de talentos, retenção de talentos, PME's



**Abstract:** In a business structure consisting mainly by “SME’s”, such as Portuguese market, the attraction and retention of talents is an emerging need. Therefore, organizations must be able to develop strategies for attracting and retaining talents in order to distinguish themselves from the completion and gain competitive advantage. The study focuses on analyzing talent management in “SME’s - how to attract and retain talents.

8 organizations in the field of human resources consultancy were studied. Using the designs of Grounded Theory, emerged a model that explains the main attraction and retention talent strategies used by the organizations. Through this model it is possible to observe that the attraction strategies developed by the organizations are based in developing a recruitment process by placing ads on job sites or looking for candidates through linkedin to expose the organization and to attract the talents available in the market. Upon appeal, the organizations mentioned the importance of Employer Branding.

It was also possible to verify that the organizations have a greater concern with the development of retention strategies in comparison with attraction strategies. Their main strategies for the retention of the employees are based on the application of a performance evaluation model to monitor the work of the established employees with a regular and systematic feedback and assignment of wage benefits.

**Key words:** Talent, talent management, talent attraction, talent retention, SMEs.



## Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo:.....	v
Abstract: .....	vi
Introdução .....	1
Capítulo II – Fundamentação Teórica .....	4
Os Talentos.....	4
A Gestão de Talentos .....	7
A Atracção de Talentos .....	9
A Retenção de Talentos.....	11
Pequenas e Médias Empresas- Importância e desafios no mercado Português.....	14
A Atracção e Retenção de Talentos nas Pequenas e Médias Empresas .....	15
Capítulo III - Método .....	18
Desenho do Estudo.....	18
Caracterização dos Casos e dos Participantes .....	18
Técnicas de recolha de dados .....	24
Técnicas de análise de dados.....	25
Capítulo IV - Análise e Discussão de Resultados .....	26
Conclusões .....	44
Principais Conclusões do Estudo .....	44
Limitações do Estudo .....	47
Estudos Futuros .....	49
Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática.....	49
Bibliografia .....	51
Anexos.....	56
Anexo I - Cronograma.....	57
Anexo II – Transcrição Entrevistas .....	58
Anexo III – Quadros Dados Codificados .....	129



## **Índice Tabelas**

Tabela 1 - Esquematização Definição Talento	5
Tabela 2 - Motivos Saída Talentos Organização - Doh, Smith, Stumpf & Tymon Jr (2011)	11
Tabela 3 - Esquematização Factores Contribuem Retenção Talentos	12
Tabela 4 - Estratégias Retenção Talentos nas Organizações - Palma e Cunha (2009)	13
Tabela 5 - Limiares PME - Comissão Europeia (2003)	14
Tabela 6 - Caracterização 8 Organização Estudadas	19
Tabela 7 - Guião Entrevista	25
Tabela 8 - Estrutura Recursos Humanos Organizações Participantes	26
Tabela 9 - Motivos Identificação Talentos	28
Tabela 10 - Estratégias Gestão Talentos Organizações Participantes	31
Tabela 11 - Estratégias Atracção Talentos Organizações Participantes	33
Tabela 12 - Dificuldades Atracção Organizações Participantes	35
Tabela 13 - Estratégias Retenção Organizações Participantes	38

## **Índice Figuras**

Ilustração 1 - Modelo de Gestão de talentos Adaptado Philips & Ropper , 2009 .....	8
Ilustração 2 - Modelo Explicativo .....	41



## **Introdução**

A globalização, o surgimento de novas tecnologias e o facto de os mercados estarem cada vez mais competitivos impuseram um conjunto de mudanças nas organizações. Dado o actual panorama, as organizações sentem a necessidade de apostar no seu capital humano, de forma a conseguirem alcançar resultados competitivos e, com isso, distinguirem-se no mercado dos seus concorrentes. Assim sendo, é necessário que as organizações tenham a capacidade de atrair, desenvolver e reter os talentos (Gebelein, 2006).

O conceito de talento tem vindo a ser estudado e desenvolvido ao longo dos anos por vários autores como, Tansley e colaboradores (2007), Stahl e colaboradores (2007), Buckingham and Vosburgh (2001) e Williams (2000), porém a definição deste conceito não é ainda comumente aceite pela academia. Apesar das diferentes perspectivas, os autores concordam que os talentos são indivíduos com competências diferenciadoras dos demais e que através dessas competências podem ajudar a organização a atingir vantagem competitiva.

A gestão de talentos assume-se portanto como uma prioridade para as organizações e tem vindo a ganhar importância nas políticas de gestão organizacionais (Tarique & Heckman, 2006; Cappelli, 2008).

A gestão de talentos pode ser definida como uma política desenhada e desenvolvida pelos Recursos Humanos que tem como principais objectivos a atracção, desenvolvimento e retenção de talentos (Tansley & Tietze, 2013; Tansley et al. 2007; Heinen & O'Neill, 2004; Byham, 2001).

É necessário portanto que as organizações tenham a capacidade de atrair talentos, através da transmissão da sua cultura, dos seus valores e da possibilidade de ingresso em projectos desafiadores para os talentos. Outro factor importante passa por as organizações terem a capacidade de os reter por forma a que o contributo destes seja mais prolongado e seja mais vantajoso para ambas as partes.

Segundo dados do INE de 2012, o tecido empresarial português é composto essencialmente por 99,9% pequenas e médias empresas, portanto são estas as empresas que necessitam mais de talentos para conseguirem expandir o negócio e alcançar uma maior dimensão. São também estas empresas, que devido à sua dimensão e à sua origem enfrentam

maiores dificuldades no que concerne à atracção e retenção de talentos (Cardon & Stevens, 2004).

Partindo dessa necessidade organizacional, esta investigação pretende explorar sobre quais as estratégias que podem ser desenhadas e desenvolvidas pelas pequenas e médias empresas de forma a conseguirem atrair e reter talentos.

Dessa forma, e após identificar essa lacuna na literatura, este estudo é pertinente para a teoria visto procurar gerar nova teoria sobre estas práticas, uma vez que as matérias ligadas ao talento e gestão de talento em pequenas e médias empresas carecem de investigação, principalmente no contexto português e numa vertente empírica. Os estudos desenvolvidos até à data são na sua maioria por um lado teóricos, com o objectivo de definir os conceitos e gerar nova discussão teórica (Ready, Hill & Thomas, 2014; Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013; Cappelli, 2008) e, por outro lado, realizados em grandes empresas ou a um nível internacional (Minbaeva & Collings, 2013; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010; Tarique & Schuler, 2009).

É também pertinente para a prática, visto o tecido empresarial português ser composto principalmente por 99,9% por pequenas e médias empresas (PMEs) e podendo assim ser uma forma de as PMEs conseguirem desenvolver as suas práticas, partindo da questão de investigação: *Gestão de Talentos – Como atrair e reter talentos em PMEs?*

Nesse sentido, os objectivos desta investigação passam por analisar quais as práticas de gestão de atracção e retenção de talentos praticados nas pequenas e médias empresas, e desenvolver Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos que produzam orientações estratégicas para profissionais de Recursos Humanos lidarem com o desempenho individual dos colaboradores e o seu comprometimento com a organização.

Este trabalho encontra-se dividido em 3 principais secções:

Na primeira secção é apresentada uma revisão de literatura com base nas temáticas a estudar assim como também as lacunas na mesma e que por isso tornam este estudo pertinente. São portanto analisados os conceitos, os principais referenciais teóricos e estudos científicos da temática do talento, da atracção de talento, retenção de talento, pequenas e médias empresas em Portugal e por fim, atracção e retenção de talentos em pequenas e médias empresas.

Na segunda secção é feita uma descrição e análise das 8 entrevistas realizadas, com base na metodologia *Grounded Theory*. Nesta secção são analisados os dados recolhidos e com base



na metodologia *Grounded Theory* serão criadas categorias e sub-categorias. Após esta criação, e analisando as categorias, será criado um modelo explicativo para a temática em estudo.

Na terceira secção serão apresentadas as conclusões do mesmo, qual a implicação do estudo para o actual estado da arte em relação à atracção e retenção de talentos em pequenas e médias empresas e uma proposta de estudos futuros para o contínuo desenvolvimento do campo de investigação.

## **Capítulo II – Fundamentação Teórica**

### **Os Talentos**

O desenvolvimento da era da informação e a crise económica colocam novos desafios às organizações. As mudanças na estrutura do mercado de trabalho, as alterações estruturais dentro das organizações e o surgimento de novas organizações dentro do mesmo ramo são alguns exemplos dos novos desafios colocados.

Torna-se, portanto, necessário que as organizações se distingam das demais, de forma a ganharem vantagem competitiva no mercado. Esta vantagem pode ser alcançada através de alterações internas na organização, mas principalmente através da aposta nas «pessoas certas». Para Klein (1998), são as pessoas que, com as suas características, valores, competências e experiências anteriores, constituem o capital intelectual e que formam o diferencial competitivo. São também as pessoas que podem contribuir para o sucesso ou para o fracasso de uma organização.

As pessoas são, então, encaradas actualmente como o centro da estratégia empresarial, no reconhecimento de que o sucesso de qualquer empresa depende antes de mais do seu capital humano.

As organizações reconhecem que, independentemente da sua estratégia de negócio e quais os desafios do mercado onde estão inseridos, é necessário ter o talento certo para enfrentar esses desafios com sucesso (Gebelein, 2006).

De acordo com Diório (2002), de modo a que seja possível identificar o potencial dos colaboradores, as práticas de gestão focaram-se mais nas competências e na identificação das competências chave para o negócio. Desta forma, é possível para as organizações atraírem e desenvolverem colaboradores que tenham estas competências e, em consequência, desenvolver o negócio.

No que diz respeito à definição de talento, a mesma não tem sido consensual. Vários autores apresentam uma definição diferente de talento e, por vezes, as definições que vão surgindo tornam-se contraditórias quando comparadas com as anteriores.

Ao longo da evolução da definição de talento, o conceito de competência tem sido mais focado pelos autores. O facto de um colaborador revelar ter competências que os restantes não

têm e ter a capacidade de as desenvolver, é um factor que pode diferenciar entre ser um talento e não ser. O facto de ser um talento também está relacionado com o contexto organizacional onde este se insere, ou seja, numa organização o colaborador pode ser considerado um talento, por ter competências que os restantes colaboradores não detêm, mas, numa outra organização, este mesmo indivíduo pode já não ser considerado um talento, por existirem colaboradores com competências superiores (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). O talento está, portanto, relacionado com as competências de uma pessoa e com o contexto onde esta se insere. Segundo Boyatzis (1982), as competências podem ser definidas como características subjacentes de um indivíduo e que tem uma relação causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função, podendo ser percebidas como características intrínsecas de uma pessoa que resultam em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade (Boyatzis, 1982).

De seguida, é feita uma esquematização de como os principais autores que estudaram os talentos definiram este termo, sendo também feita uma comparação temporal mostrando como o conceito foi evoluindo:

Autor	Definição de Talento
<u>Tansley et al. (2007)</u>	"O talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional, seja através de sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial." (P. 8)
<u>Stahl et al. (2007)</u>	"Um grupo de colaboradores selecionados - aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho - em vez de toda a força de trabalho." (P. 4)
<u>Buckingham and Vosburgh (2001)</u>	"O talento deve referir-se aos padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento de uma pessoa que pode ser aplicado de forma produtiva." (P. 21)
<u>Williams (2000)</u>	"Aqueles pessoas que: regularmente demonstram habilidade excepcional - e realização - num conjunto alargado de actividades e situações, ou dentro de um campo especializado ou que consistentemente indicam alta competência em áreas de actividade que ainda têm de ser testadas." (P. 35)

**Tabela 1 - Esquematização Definição Talento**

Michaels, Hanfield-Jones e Axelrod (2001) foram os autores que apresentaram uma definição de talento comumente aceite pela academia, devido à sua capacidade de englobar abordagens tradicionais anteriores.

Os autores definem o talento como “conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se” (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, p. 12). Estes autores apresentam uma definição de talento

que se foca nas competências, nos conhecimentos, nos valores, comportamentos e no potencial de desenvolvimento.

Ao definir o conceito de talento, este pode ser dividido entre o “Objecto”, ou seja, o talento como uma capacidade natural, como domínio e como compromisso; ou como “Sujeito”, ou seja, talento em todas as pessoas.

Dentro da vertente do “Objecto”, autores como Gagné (2000), Stahl et al. (2007), Tansley et al. (2007), verificaram que o talento pode ser encarado como uma habilidade natural. A pessoa detém determinadas competências que são consideradas uma mais-valia e vão sendo desenvolvidas ao longo do seu percurso pessoal e profissional (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

Ulrich (2014), na sua teoria dos «três C's», defende que o talento está dependente da coexistência de três componentes: Competência, Comprometimento e Contribuição -  $\text{Talento} = \text{Competência} * \text{Comprometimento} * \text{Contribuição}$ . É necessário que todos estes elementos estejam presentes no colaborador para se considerar talento. Assim sendo, todos os colaboradores que reunirem estas três condições são considerados como «Talentos».

Uma primeira condição para o desenvolvimento dos talentos prende-se com as competências. Competência significa que os indivíduos têm o conhecimento, habilidades e valores necessários para conseguirem realizar funções na organização onde se encontram actualmente, mas também têm o conhecimento e a capacidade de estarem preparados para futuras funções (Ulrich, 2014).

A segunda condição para o desenvolvimento dos talentos está relacionada com o comprometimento. O comprometimento centra-se na construção de uma proposta de valor, para garantir que os colaboradores dão valor à sua organização e se empenham nas suas funções, por saberem que isso contribui para o aumento da vantagem competitiva da organização (Ulrich & Smallwood, 2012).

A última condição para o desenvolvimento dos talentos está, assim, relacionada com o sentido de contribuição. A contribuição ocorre quando os colaboradores sentem que suas necessidades pessoais estão a ser satisfeitas através da sua participação na organização (Ulrich, 2014).

O sentido de contribuição encontra-se relacionado com a satisfação que o colaborador sente quando as suas mais-valias estão a ser aplicadas e valorizadas na organização. Ao sentir que está a ser valorizado, o colaborador sente-se realizado profissionalmente e deseja manter-

se na organização, uma vez que sente que será continuamente valorizado ao longo do seu percurso profissional.

Quando as organizações identificam os seus talentos, além de estarem a identificar quais os colaboradores que trazem vantagem para a organização, estão também a identificar perante o talento e os restantes colaboradores esse estatuto.

A um nível individual, ser conotado como sendo um talento, proporciona para os identificados um considerável apelo emotivo (Huang & Tansley, 2012). Os autores defendem que os indivíduos, que sabem ou se apercebem de que são considerados talentos pela organização, tendem a sentir-se mais comprometidos com a mesma e com o seu trabalho do que os colaboradores que não foram identificados. Tal sucede porque os colaboradores sentem que a organização valoriza o seu trabalho e as suas competências, distinguindo-os dos restantes colegas. Como retribuição a esta valorização, os colaboradores comprometem-se e empenham-se mais na organização fazendo com que esta ganhe vantagem competitiva. Do ponto de vista dos colaboradores não identificados, esta situação pode trazer momentos de tensão no trabalho e na relação entre colaboradores. Cabe também ao gestor de recursos humanos (GRH) gerir estas situações criando estratégias de forma a minimizar os efeitos negativos da identificação de talentos (Huang & Tansley, 2012).

## **A Gestão de Talentos**

De forma a conseguir atrair, reter e a desenvolver os seus talentos, as organizações devem desenhar e aplicar estratégias de gestão de talentos.

A gestão de talentos é actualmente uma das questões mais importantes e mais urgentes da gestão de recursos humanos e ainda é um dos maiores problemas em muitas organizações (Valverde, Scullion, & Ryan, 2013).

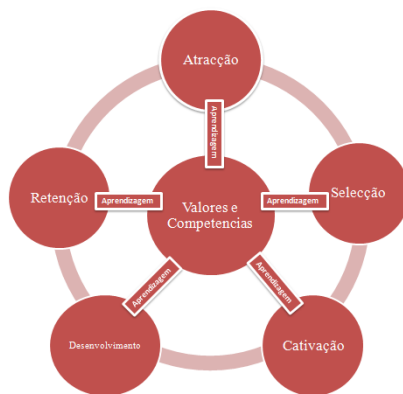
A gestão de talentos surgiu na década de 90 e continua a ser utilizada e adaptada pelas organizações à medida que estas se apercebem que os talentos são uma maneira de obter vantagem competitiva no mercado (Lewis & Heckman, 2006).

A gestão de talentos compreende estratégias e procedimentos para a atracção, identificação, desenvolvimento, retenção e desenvolvimento de talentos, que são de especial valor para a organização (Tansley & Tietze, 2013; Tansley et al. 2007; Heinen & O'Neill,



2004; Byham, 2001). Estas estratégias contribuem para que a organização obtenha vantagem competitiva no mercado em que actua (Tansley & Tietze, 2013; Cappelli, 2008).

Phillips e Roper (2009), desenvolveram um modelo de gestão de talentos para ser aplicado ao sector imobiliário, no entanto, devido à sua abrangência este modelo pode também ser aplicado a outros ramos.



**Ilustração 1 - Modelo de Gestão de talentos Adaptado Philips & Ropper , 2009**

Como podemos verificar o modelo inclui cinco factores na gestão de talentos: atracção, selecção, envolvimento, desenvolvimento e retenção.

Inicialmente é necessário atrair talentos com competências diferenciadoras para a organização e que sejam vistos como uma mais-valia, de modo a que seja possível alcançar uma vantagem competitiva superior. Posteriormente, é necessário seleccionar, envolver e desenvolver os talentos na organização. É necessário também reter os talentos nas organizações, de forma a reduzir a rotatividade, garantindo que a formação e desenvolvimento apostados nos talentos se vão traduzir em vantagem competitiva para a organização.

No centro do modelo, encontram-se os valores e as competências da organização. A atracção, selecção, envolvimento, desenvolvimento e retenção estão relacionados através da aprendizagem (Phillips & Roper, 2009).

É, desta forma, fundamental que uma organização ao definir a sua estratégia de recursos humanos tenha como base quais os valores e as competências da organização, pois são essas competências que irão ser transmitidas aos novos talentos ao entrarem na organização e que irão ser transmitidas durante a formação (Phillips & Roper, 2009).



## **A Atracção de Talentos**

Como verificado anteriormente um dos primeiros factores na gestão de talentos baseia-se na atracção dos mesmos para a organização.

Devido às alterações no mercado de trabalho, o conceito de “trabalho para a vida” já não se verifica. Antes de terem ocorrido as alterações no mercado de trabalho, as organizações mantinham os talentos ao longo de vários anos na sua estrutura, não existindo rotatividade, mas sim casos pontuais. Neste momento, não é possível este tipo de relação porque as organizações não podem oferecer segurança no emprego a longo prazo (Tulgan, 2001), pelo que existe uma maior rotatividade nas organizações e uma maior procura de novas oportunidades por parte dos colaboradores, que examinam novos projectos em que consigam desenvolver as suas capacidades.

As organizações sentem assim, a necessidade de atrair talentos para a organização uma vez que estes são imprescindíveis para o sucesso da mesma (Song, Zhang, & Young, 2010).

A atracção de talentos tornou-se num factor cada vez mais importante na construção de capacidades organizacionais para assegurar a competitividade das organizações.

Para Fernandes (2001), as organizações que conseguem assegurar o futuro dos seus colaboradores talentosos, permitindo que estes assumam responsabilidades de topo, têm uma maior possibilidade de atrair novos talentos.

De forma a distinguirem-se das restantes organizações e de forma a conseguirem atrair talentos, as organizações devem continuar a inovar e a desenvolver novas estratégias de atracção de talentos.

As estratégias de atracção baseadas apenas na remuneração não são as mais adequadas actualmente, visto não se adequarem ao que os talentos procuram quando pretendem inserir-se numa organização (Looney & Looney, 2005).

Quando os talentos iniciam uma carreira numa organização têm como principais objectivos a evolução e a aprendizagem de forma a desenvolverem as suas competências. Esta evolução e aprendizagem são realizadas através de uma boa orientação da organização para com os colaboradores, oportunidades de desenvolvimento da carreira dentro da organização, integração em projectos desafiadores onde conseguirá utilizar as suas habilidades e conhecimentos, oportunidade de assumir cargos de chefia e de se tornar autónomo no seu

trabalho, e sentir reconhecimento pelo seu trabalho (Mendonça, 2011; Ullrich, 2010; Looney & Looney, 2005; Hiltrop, 1999).

Estudos (Dijk, 2008, Taylor & Collins, 2000), demonstram que de forma a atrair talentos para a organização, esta deve estruturar e desenvolver um processo de recrutamento e selecção. Neste processo, deve haver uma adequação entre aquilo que a organização procura e necessita e aquilo que os candidatos têm para oferecer.

Podemos definir recrutamento como sendo “o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos detentores de atitudes, habilidades e competências necessárias para ajudar a organização a alcançar os seus objectivos” (Taylor & Collins, 2000, p. 5).

O primeiro passo no processo de recrutamento é a identificação por parte da organização de quais as habilidades, conhecimentos e capacidades que são essenciais para o desenvolvimento das suas actividades. Visto o talento ser contextual é necessário que a organização defina o perfil de colaborador que procura, ou seja, devem ser analisadas quais as competências chave do negócio, para que seja possível realizar a ligação com as competências chave dos talentos.

Nesta primeira fase, além da definição de qual o perfil que melhor se enquadra na organização, é também necessário demonstrar quais as mais-valias da organização, de modo a que os talentos tenham interesse na organização e na posição e que tenham vontade de ingressar na mesma (Dijk, 2008).

Mesmo que no início os candidatos não tenham todas as informações necessárias em relação à organização, o facto de a função ser interessante e desafiadora para o talento faz com que este se comece a sentir atraído pela organização.

De forma a conseguirem atrair talentos, as organizações devem assegurar a transmissão de uma boa imagem da organização, sendo portanto atractivas para os candidatos.

No contexto de recrutamento, o *Employer Brand* da organização é muito importante pois refere-se às crenças que os candidatos têm sobre a organização, influenciando assim as suas decisões na escolha de emprego (Yamamura, Birk, & Cossitt, 2010).

As empresas que são consideradas boas empregadoras têm uma identidade e uma imagem forte no mercado, sendo por isso necessário que a organização trabalhe na sua marca e na forma como esta é transmitida para o mercado (Yamamura, Birk, & Cossitt, 2010).

## A Retenção de Talentos

Após a fase da atracção de talentos é necessário que a organização tenha a capacidade de reter os mesmos, para que estes se mantenham na organização, aumentando assim a sua vantagem competitiva.

É, portanto, necessário que a gestão de recursos humanos tenha a capacidade de desenvolver e implementar ferramentas de gestão que permitam criar condições favoráveis de trabalho e de ambiente organizacional, conseguindo, dessa forma, satisfazer as necessidades dos talentos. Reter significa manter os talentos na organização, pelo tempo apropriado para que a organização alcance vantagens por os ter e para que os mesmos consigam realizar da melhor forma as suas funções (Martins & Ohe, 2002).

Pode ser cada vez mais difícil reter os talentos nas organizações, visto estes terem consciência das suas competências e do seu valor no mercado de trabalho. Devido a esse conhecimento, se os talentos não se sentirem satisfeitos com o seu trabalho ou com a organização tomam a decisão de encontrar uma nova oportunidade noutra organização.

Estudos sugerem que empresas com alta rotatividade podem ser superadas pelas suas empresas concorrentes (Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr, 2011), pelo que uma das principais preocupações das organizações deve ser conseguir reter os talentos, evitando assim o aumento da rotatividade dentro da empresa.

Segundo os autores, Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr (2011) existem vários factores que podem contribuir para a saída dos talentos das organizações, como por exemplo:

O crescimento da economia, que por sua vez aumenta também a procura de talentos para as organizações
Baixa taxa de crescimento organizacional, restringindo assim as oportunidades dentro da empresa
Falta de práticas organizacionais, como por exemplo, gestão de desempenho, desenvolvimento profissional, liderança
Declínio na satisfação com a organização

**Tabela 2 - Motivos Saída Talentos Organização - Doh, Smith, Stumpf & Tymon Jr (2011)**

De acordo com Chiavenato (2009), “manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante

e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades dos colaboradores“ (Chiavenato, 2009, p. 7).

Proporcionar salários e benefícios competitivos é necessário, mas insuficiente para atrair e reter funcionários talentosos. Os talentos não se contentam apenas com uma elevada retribuição, existem outros factores que contribuem para a retenção de talentos, como:

<b>Aprendizagem</b>	Os talentos querem ter a oportunidade de desenvolver continuamente novos conhecimentos e competências (Benest, 2008)
<b>Comunicação</b>	Os talentos querem entender as expectativas da administração, de forma a terem uma ideia clara de como o seu trabalho será avaliado (Sirota, 2005)
<b>Desafio</b>	Os talentos devem ser constantemente desafiados, atribuindo novas funções ou funções em evolução (Benest, 2008)
<b>Equidade e segurança no trabalho</b>	Os talentos querem ser tratados e remunerados de forma justa (Sirota, 2005)
<b>Orgulho e trabalho em equipa</b>	Os talentos querem sentir-se bem no seu trabalho e orgulhar-se da sua realização, trabalhando em equipa com os restantes colegas (Benest, 2008);
<b>Participação na empresa</b>	Os talentos procuram um maior envolvimento na tomada de decisão, por forma a sentirem que detêm algum controlo sobre o seu trabalho (Palma & Cunha, 2009)
<b>Reconhecimento</b>	Os talentos querem fazer um bom trabalho e querem ser reconhecidos por esse trabalho (Sirota, 2005);
<b>Significado</b>	Para os talentos é importante existir a possibilidade de desempenhar uma actividade profissional que permita a realização profissional e pessoal (Palma & Cunha, 2009)

**Tabela 3 - Esquematização Factores Contribuem Retenção Talentos**

Palma e Cunha (2009), propuseram um conjunto de estratégias práticas de retenção relacionadas com as componentes essenciais do talento definidas por Ulrich (2014) (Competência, Compromisso e Contribuição) que podem ser agilizados nas organizações.

Componentes do Talento	Necessidades que os talentos buscam no trabalho	Estratégias para a retenção dos talentos
Competência	Desafio Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trabalho desafiante</li><li>▪ Oportunidades de intra-empresendedorismo</li><li>▪ Formação individualizada, com métodos experienciais</li><li>▪ Cultura de melhoria contínua</li></ul>
Compromisso	Participação na empresa Equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mecanismos de <i>empowerment</i></li><li>▪ Reconhecimento por parte da liderança</li><li>▪ Práticas de gestão dos recursos humanos transparentes</li><li>▪ Práticas conciliadoras entre a vida pessoal e profissional</li></ul>
Contribuição	Significado	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Coaching</i></li><li>▪ <i>Networking meetings</i></li><li>▪ Práticas socialmente responsáveis</li></ul>

**Tabela 4 - Estratégias Retenção Talentos nas Organizações - Palma e Cunha (2009)**

As estratégias avançadas pelos autores visam tornar o trabalho realizado pelo talento mais estimulante, com o intuito de que o mesmo se sinta comprometido com a organização e não sinta a necessidade de procurar uma outra oportunidade.

Na componente Competência, a gestão de recursos humanos deve desenvolver estratégias que visem o desenvolvimento das competências dos talentos. Ou seja, devem ser apresentados aos talentos projectos que sejam desafiadores para estes e nos quais consigam desenvolver as suas principais competências. Os autores dão como exemplo deste tipo de estratégias a atribuição de trabalho desafiante, oportunidade de intra-empresendedorismo, formação individualizada, com métodos experimentais e a cultura de melhoria contínua (Palma & Cunha, 2009).

Na componente Compromisso, a gestão de recursos humanos deve desenvolver estratégias que visem a participação do talento na organização e o aumento do desejo de se manter na mesma. Neste sentido, os autores dão como exemplo, mecanismos de *empowerment*, reconhecimento por parte da liderança, práticas de gestão de recursos humanos transparentes e práticas conciliadoras entre a vida pessoal e profissional (Palma & Cunha, 2009).

Por ultimo, na componente Contribuição, devem ser desenvolvidas estratégias que contribuam para que o talento sinta que o seu trabalho tem significado na organização. Os autores apresentam como exemplo deste tipo de práticas o *coaching*, as *Networking meetings* e práticas socialmente responsáveis (Palma & Cunha, 2009).

Este tipo de práticas são principalmente aplicadas em empresas de grande dimensão, que conseguem desenhar e estruturar medidas de desenvolvimento dos talentos. Estas empresas, devido à sua estrutura e à sua organização interna conseguem ter profissionais dedicados a esta gestão.

As pequenas e médias empresas por sua vez, devido à sua estrutura e à sua origem, podem não conseguir este foco nesta temática por isso é necessário conseguir estruturar medidas que possam ser desenvolvidas em pequenas e médias empresas para que estas consigam tornar-se competitivas no mercado em que actuam.

### Pequenas e Médias Empresas- Importância e desafios no mercado Português

Neste momento, o mercado português é composto essencialmente por Pequenas e Médias empresas (PMEs).

As PME são em Portugal as maiores geradoras de riqueza. Como demonstrado pelo INE, em 2012, as PME representam 99,9% das sociedades financeiras em Portugal, sendo geradoras de 60% do volume de negócios. (INE, 2012).

Limiares das PME	
Pequena empresa	Efectivos: < 50
	Volume de negócios: ≤ 10 milhões de euros
Empresa média	Balanço: ≤ 10 milhões de euros
	Efectivos: < 250
	Volume de negócios: ≤ 50 milhões de euros
	Balanço: ≤ 43 milhões de euros

**Tabela 5 - Limiares PME - Comissão Europeia (2003)**

Como podemos verificar no quadro anteriormente apresentado e de acordo com a Comissão Europeia<sup>1</sup> (2003/361/CE), as pequenas e médias empresas são constituídas por empresas que empregam menos de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou balanço total anual de 43 milhões de euros.

Definindo em concreto cada uma das tipologias de empresa, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Já uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros.

Existem actualmente pequenas e médias empresas nos vários ramos de actividade como indústria, comércio e serviços e na base da sua criação têm motivações diversas que vão desde

<sup>1</sup> Jornal Oficial da União Europeia – Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas- Consultado a 23 de Novembro de 2014



por exemplo, o auto-emprego, ou seja, a criação de emprego para o próprio e para os restantes sócios (caso existam), até à criação de uma empresa com o objectivo de expandir o negócio e os produtos ou serviços a um nível internacional.

“As decisões tomadas pelo GRH nas fases iniciais de vida de uma pequena e média empresa têm um profundo impacto no sucesso futuro do negócio e estas opções evoluem e mudam ao longo do tempo e do desenvolvimento organizacional” (Cardon & Stevens, 2004, p. 320).

Uma das principais vantagens das PME's é a maior flexibilidade para satisfazer as necessidades dos clientes que necessitam de produtos em menor quantidade, ou seja, poder realizar a produção em baixa escala. Essa flexibilidade permite que se possa responder prontamente aos desafios impostos pelo mercado em que actua, mediante a adaptação dos seus produtos às mudanças requeridas pelos clientes (Silva, Júnior, Reis, Leite, & Pilatti, 2003).

Além disso, os serviços prestados pelas PME's são mais rápidos, têm maior proximidade com os clientes e a eficiência é maior em função dos baixos custos indirectos. As PME's podem eliminar mais facilmente os desperdícios, reduzir as actividades que não agregam valor e desenvolver um bom clima na organização (Silva, Júnior, Reis, Leite & Pilatti, 2003, Cardon & Stevens, 2004).

### **A Atracção e Retenção de Talentos nas Pequenas e Médias Empresas**

Como referido anteriormente, as PME's têm um peso significativo no tecido empresarial português, sendo por isso necessário que estas desenvolvam as suas estratégias de gestão de recursos humanos de forma a conseguirem ser atractivas no mercado e de forma a conseguirem atrair e reter os talentos na organização.

Em comparação com empresas de grande dimensão, a implementação da gestão de recursos humanos é dispendiosa em termos de tempo e dinheiro para as pequenas empresas (Barrett & Mayson, 2007).

O que difere as PME's das restantes organizações são os seus talentos, ou seja, a capacidade dos talentos de gerar e manter relações com os clientes, a forma como resolvem situações problemáticas, a sua velocidade de resposta, motivação para aprender mais e evoluir, a sua capacidade de aprendizagem, entre outros exemplos (Ceraníc & Popovic, 2009).



Para as pequenas empresas, as limitações de recursos, tanto humanos como económicos, podem significar que as actividades de gestão de recursos humanos são muitas vezes menos formais (Hayton, 2003).

As práticas de gestão de recursos humanos mais frequentemente encontradas em pequenas e médias empresas reflectem as necessidades operacionais como, por exemplo, a manutenção de registos, recrutamento e selecção de novos colaboradores e em menor medida, as actividades de motivação e retenção, tais como práticas de remuneração e recompensa (Barrett & Mayson, 2007).

Nas pequenas empresas, onde os recursos são susceptíveis de ser escassos, pode haver um número muito pequeno de departamentos de RH formais ou profissionais, ou pode mesmo haver a inexistência de um departamento, havendo, por seu turno, um colaborador responsável pela gestão desta área. O facto de não existir uma figura formal de recursos humanos, leva a que exista uma maior dificuldade em desenvolver políticas de recursos humanos sustentáveis e que perdurem no mercado, garantindo assim que não existam flutuações organizacionais (Cardon & Stevens, 2004).

A atracção e retenção de talentos são uma das áreas mais afectadas por esta inexistência de recursos humanos.

Em relação à atracção de talentos para as PME's, esta falta de departamentos formais de recursos humanos pode representar um problema devido à sua exposição no mercado, ou seja, os candidatos podem considerar a falta de estrutura na organização como sendo uma previsão de poucas oportunidades para evoluir. Os recursos humanos das PME's devem, portanto, apostar em novas formas de atracção dos talentos como processos de recrutamento inovadores ou desenvolvimento da sua imagem de marca que é transmitida para o mercado (Barrett & Mayson, 2007).

Como as PME's não têm tanto poder financeiro, pode ser mais difícil conseguirem atrair novos talentos para as organizações e reter os mesmos. Tal facto sucede por não conseguirem estruturar e fornecer planos de carreira tão elaborados como os das grandes empresas, devido à sua estrutura financeira. As pequenas e médias empresas devem portanto apostar na sua missão, reputação e liderança para conseguirem atrair talentos (Looney & Looney, 2005).

Apesar da importância económica do sector das PME's e as importantes contribuições dos seus talentos para o desempenho das mesmas, a pesquisa relativamente à gestão de recursos



humanos em PME's é escassa (Hornsby & Kuratko, 2003, Cardon & Stevens, 2004; Gialuisi & Coetzer, 2013).

Só muito recentemente é que houve uma pesquisa activa de gestão de recursos humanos em pequenas empresas, particularmente entre os britânicos (Duberley & Walley, 1995, Hayton, 2003) e norte-americanos (Cardon & Stevens, 2004; Heneman, Tansky & Camp 2000).

No contexto português, apesar da temática dos talentos ter vindo a ganhar importância, os estudos realizados sobre a atracção e retenção de talentos em pequenas e médias empresas têm sido realizados num contexto teórico com o desenvolvimento de novos conceitos e teorias mas sem a componente empírica (Lopes & Gomes, 2006).

Ainda no contexto português, o tema da atracção e retenção de talentos tem sido estudado muito por académicos (Ribeiro, 2010, Madeira, 2003, Rudokvas, 2013). No entanto, os estudos realizados pelos académicos têm sido maioritariamente estudados em grandes empresas, sendo a temática das pequenas e médias empresas ainda pouco estudada (Almeida, 2009).

Postas estas questões e dificuldades em relação à possibilidade das pequenas e médias empresas de atrair e reter talentos nas organizações a questão principal do estudo é a seguinte:  
*Gestão de Talentos – Como atrair e reter talentos em PME's?*

## Capítulo III - Método

### Desenho do Estudo

De forma a desenvolver um modelo de atracção e retenção de talentos nas pequenas e médias empresas foi utilizada uma abordagem qualitativa na recolha e na análise dos dados. Este *design* revelou-se o mais adequado, quando o estado actual da literatura não se encontra suficientemente desenvolvido (Creswell, 2003).

Como verificado anteriormente, a área da atracção e retenção de talentos em pequenas e médias empresas não tem sido um tema muito estudado pelos académicos havendo por isso poucos estudos nesta área (Minbaeva & Collings, 2013; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010).

O método de análise de dados utilizado será portanto a *Grounded Theory*. Esta é uma das metodologias qualitativas que tem vindo progressivamente a ser utilizada pelos investigadores no âmbito das ciências sociais e humanas.

Para Strauss e Corbin (1990) a *Grounded Theory* é uma perspectiva cujas técnicas e processos sistemáticos de análise permitem ao investigador desenvolver uma teoria substantiva. Ou seja, a *Grounded Theory* diz respeito à compatibilidade entre a observação e teoria, generalização, precisão, rigor e verificação. Os procedimentos são concebidos para dar precisão e rigor ao processo de análise.

As características-chave da *Grounded Theory* são fundamentalmente o seu design interactivo, a amostra teórica intencional e o sistema de análise de dados (Walker & Myrick, 2006).

O objectivo da *Grounded Theory* é portanto desenvolver teorias a respeito de fenómenos sociais, isto é, uma explicação teórica global acerca do fenómeno estudado e não testar ou verificar uma teoria existente (Lingard, Albert, & Levinson, 2008).

### Caracterização dos Casos e dos Participantes

Foram escolhidas oito organizações na área da consultoria de recursos humanos para integrarem este estudo. As oito entrevistas foram seleccionadas por conveniência, com base

na área da empresa, com base no número de trabalhadores da empresa e com base na disponibilidade para uma recolha exaustiva dos dados.

O facto de todas as organizações actuarem na área da consultoria de recursos humanos permitiu um maior controlo das variáveis externas, aumentando a confiança do estudo.

O nome das empresas e dos participantes constituem pseudónimos, por forma a assegurar a confidencialidade dos resultados.

Segue-se uma breve descrição de cada uma das organizações presentes no estudo:

	Fundação Organização	Áreas Negócio	Número Colaboradores	Estrutura Recursos Humanos	Responsável R.H
<b>Empresa Atalantics</b>	1997	Consultoria de recursos humanos e formação.	3 colaboradores efectivos e 78 colaboradores em regime de prestação de serviços.	Departamento de recursos humanos e coordenação pedagógica.	A Paula encontra-se na organização há 10 anos e é responsável de recursos humanos.
<b>Empresa Pacificos</b>	2004	Trabalho temporário, recrutamento & selecção e formação.	100	Departamento funcional e administrativo.	O Gonçalo encontra-se na empresa há 4 anos e é o responsável pelo departamento dos recursos humanos.
<b>Empresa Indicas</b>	2009	Outsourcing na área de IT e de telecomunicações.	150	Departamento funcional e administrativo.	A Cátia encontra-se na empresa há 4 anos e é a responsável pelo departamento dos recursos humanos.
<b>Empresa Artices</b>	2012	Consultoria de recursos humanos	52	Departamento funcional e administrativo.	O Ricardo é membro fundador da empresa.
<b>Empresa Europeia</b>	2012	Recrutamento e Seleção, formação e <i>outsourcing</i> .	47	Departamento administrativo de recursos humanos	O Rui é um dos sócios fundadores da empresa.
<b>Empresa N.Americana</b>	2010	Área de recursos humanos, gestão e estratégia, marketing, finanças e IT.	52	Departamento funcional e administrativo.	A Maria encontra-se na organização desde 2011 sendo responsável pelo departamento de recursos humanos.
<b>Empresa Asiatics</b>	2005	Consultoria de Recursos Humanos	95	Departamento funcional e administrativo.	A Sónia, encontra-se na empresa desde 2009 sendo a responsável de recursos humanos.
<b>Empresa Africana</b>	2008	Consultoria de Recursos Humanos	130	Departamento administrativo de recursos humanos	A Catarina está na empresa desde 2010 e assume o papel de responsável de recursos humanos.

**Tabela 6 - Caracterização 8 Organização Estudadas**

### **Empresa Atalantics – Breve Descrição**

A empresa Atalantics é uma consultora de recursos humanos. Além do enfoque na área da consultoria tem também enfoque na área da formação.

A empresa foi constituída em 1997 e surgiu como um projecto pessoal do seu fundador e tem como propósito o apoio às organizações clientes na conjugação de estratégias e objectivos de negócio e de desenvolvimento dos seus colaboradores, tendo como foco a excelência dos resultados.



Neste momento, a empresa tem na sua estrutura 3 colaboradores efectivos e 78 colaboradores em regime de prestação de serviços.

O departamento de recursos humanos encontra-se dividido em dois departamentos: O departamento de recursos humanos que tem como principal responsabilidade articular todas as informações e analisar quais as principais necessidades de toda a organização e articular esta informação e o departamento da coordenação pedagógica que tem como principais funções gerir e coordenar o departamento de formação.

A participante Paula, encontra-se na organização há 10 anos e é responsável de recursos humanos.

### **Empresa Pacíficos – Breve descrição**

A empresa Pacíficos é uma consultora de recursos humanos que está dividida em três áreas de negócio: Trabalho temporário, recrutamento & selecção e formação.

A empresa foi criada em 2004 com base na ideia de dois fundadores que queriam revolucionar a área da formação, no entanto, consideram que seria também interessante ter mais áreas de actuação no mercado.

Neste momento, a empresa tem na sua estrutura cerca de 100 colaboradores distribuídos nas três áreas de negócio.

O departamento de recursos humanos são um *share-service* partilhado por todas as áreas de negócio, ou seja, este departamento dá apoio às três áreas de negócio. Este departamento está responsável pelo trabalho administrativo das três áreas mas além deste trabalho administrativo está também responsável por funções de gestão dos colaboradores como por exemplo, avaliação de desempenho e gestão do percurso profissional.

O Gonçalo encontra-se na empresa há 4 anos e é o responsável pelo departamento dos recursos humanos.

### **Empresa Indicas – Breve Descrição**

A empresa Indicas é uma consultora de recursos humanos focada principalmente no *outsourcing*, na área de IT e de telecomunicações.

Foi criada no final do ano de 2009, e foi fundada por dois sócios portugueses que já tinham experiência na área do *outsourcing* e por isso quiseram criar um negócio próprio.

A organização realiza consultoria de recursos humanos principalmente em empresas no ramo das IT tendo vindo a aumentar o seu grau de especialização nesta área. A estrutura da empresa conta com aproximadamente 150 colaboradores, divididos entre o escritório em Lisboa e em Aveiro.

O departamento de recursos humanos denomina-se *people first* e está responsável por dar suporte a todas as políticas de recursos humanos numa lógica de desenvolvimento, pelo marketing e pela comunicação tanto interna como externa.

A Cátia encontra-se na empresa há 4 anos tendo sido responsável pela reestruturação dos recursos humanos de forma a integrar também a área do marketing neste departamento tendo ficado responsável pelo mesmo.

### **Empresa Artices – Breve Descrição**

A empresa Artices é uma consultora de recursos humanos, que tem como âmbito de actividade a consultoria a outras empresas principalmente no âmbito da gestão de equipas de vendas e a gestão de equipas técnicas.

A empresa foi criada em 2012, no resultado de um *spin-off* de um grupo e foi criada com o principal objectivo de estar muito presente no dia-a-dia dos clientes e com isso ajudá-los a aumentar a qualidade do seu serviço e aumentar o volume das suas vendas. A empresa tem na sua estrutura aproximadamente 52 pessoas.

Como a empresa está inserida num grupo de duas empresas existe um departamento administrativo de recursos humanos que é transversal e dá apoio às duas empresas. Dentro da empresa existe um responsável de recursos humanos que está orientado para o processo de recrutamento interno e que está encarregue das avaliações de desempenho e motivação dos nossos colaboradores.

O Ricardo, é membro fundador da empresa sendo também responsável pelo departamento de recursos humanos, acumulando assim ambas as funções.

### **Empresa Europeias – Breve Descrição**

A empresa Europeias é uma consultora de recursos humanos que tem especializações em 3 segmentos: Recrutamento e selecção, formação e *outsourcing*.

A empresa foi criada em 2012 por 5 sócios e surgiu como um novo desafio profissional para os mesmos.

Neste momento a empresa tem aproximadamente 47 colaboradores que se encontram divididos entre as três áreas de negócio.

A empresa tem um departamento de recursos humanos direccionado para a área administrativa tendo como principais funções o processamento salarial e a gestão contratual. Não existem ainda funções de gestão do pessoal sendo este um dos objectivos da organização para o presente ano.

O Rui, é um dos sócios fundadores da empresa e encontra-se como director geral da mesma. Não existe uma pessoa responsável pelo departamento dos recursos humanos, existindo sim uma colaboradora responsável por todo o trabalho administrativo necessário ao funcionamento da organização.

### **Empresa N.Americana – Breve Descrição**

A empresa N.Americana é uma consultora de recursos humanos dividida em cinco principais áreas de negócio: a área de recursos humanos, gestão e estratégia, marketing, finanças e IT.

A empresa foi criada em 2010 pelo fundador que teve a inspiração para este modelo de negócio no estrangeiro.

Neste momento a organização tem 52 colaboradores distribuídos pelos 5 departamentos. Os recursos humanos são um departamento transversal a todas as áreas de negócio e funcionam como um apoio funcional e administrativo.

Para além disso, é este departamento que está responsável pelo desenvolvimento e pela aplicação da avaliação de desempenho e evolução de carreira.

A Maria encontra-se na organização desde 2011 sendo responsável pelo departamento de recursos humanos.

### **Empresa Asiatics – Breve Descrição**

A empresa Asiatics é uma consultora de recursos humanos. A empresa começou pela área de *executive search*, o *core business* era o recrutamento e selecção de funções de topo mas actualmente a abrangência são os recursos humanos de A a Z.

A empresa foi criada há 10 anos e surgiu da ideia de dois parceiros que queriam revolucionar a área dos recursos.

Neste momento, o grupo todo conta com 95 pessoas. Em Portugal encontram-se aproximadamente 80 colaboradores e os restantes encontram-se em Moçambique, Angola e Brasil.

O departamento de recursos humanos que tem a designação de *Talent and Knowledge* tem a pasta dos recursos humanos, a pasta da qualidade e da gestão do conhecimento. Por isso, toda a parte relacionada com o desenvolvimento, processo de recursos humanos e desenvolvimento das pessoas está a cargo deste departamento.

A Sónia, encontra-se na empresa desde 2009 sendo a responsável de recursos humanos.

### **Empresa Africana – Breve Descrição**

A empresa Africana é uma consultora de recursos humanos que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de serviços criados pela organização como apoio a outras organizações. Estes serviços são desenhados de acordo com a necessidade do cliente e também de acordo com o orçamento do cliente.

A empresa foi criada em 2008 pelo actual director geral que sempre teve espírito empreendedor e que tinha como objectivo diversificar a forma como uma consultora de recursos humanos se posiciona no mercado.

A empresa conta com cerca de 130 colaboradores em Portugal, Espanha e no Reino Unido.

O departamento de recursos humanos tem a denominação de *Support* e como o nome indica tem uma vertente de apoio aos restantes departamentos, um papel administrativo de processamento salarial e de realização de contractos.

Questões relacionadas com a gestão dos colaboradores como a motivação e feedback estão ao encargo do *manager* de cada área dando os recursos humanos o apoio que o *manager* da área achar necessário.

A Catarina está na empresa desde 2010 e assume o papel de responsável de recursos humanos.

### **Técnicas de recolha de dados**

De forma a recolher os dados para o estudo foram realizadas entrevistas aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos das empresas participantes.

O primeiro contacto foi através do *linkedin*, de forma a conseguir chegar directamente aos responsáveis pelos recursos humanos da organização e apresentar o estudo. A partir deste contacto no *linkedin* três organizações responderam que tinham interesse em participar no estudo facultando os seus contacto directos para agendamento da entrevista.

Nos casos em que este contacto não foi suficiente foi também enviado um *e-mail* para a organização a apresentar o estudo e a pedir a sua participação no mesmo.

Nas situações em que a organização não tem um responsável pelos recursos humanos a entrevista foi realizada ao responsável pela organização.

As entrevistas realizadas são do tipo semi-estruturadas (Robson, 2002), ou seja, foram desenhadas e estruturadas previamente questões num guião de entrevista em função da temática a investigar. No entanto, com o decorrer da entrevista com as organizações há a possibilidade de alteração do guião consoante o decorrer da entrevista e o decorrer das respostas dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas nas instalações dos entrevistados permitindo assim também analisar qual o seu contexto e a sua interacção.

Visto ser uma entrevista exploratória, ou seja, uma entrevista com o objectivo de revelar determinados aspectos do fenómeno que se encontra a ser estudado e que o investigador não conseguiria concluir de forma espontânea aumentando assim os dados recolhidos (Quivy, R., 2003) as entrevistas tiveram a duração entre 45 a 60 minutos.

As entrevistas foram gravadas, assegurando-se total confidencialidade, e posteriormente transcritas.

O guião utilizado na condução das entrevistas é apresentado seguidamente:





QUESTÕES	FONTES
1 - Qual a área de negócio da empresa?	INE, 2012, IAPMEI, 2008
2 - Como e quando foi criada?	Cardon & Stevens, 2004
3 - Quantos colaboradores tem?	Comissão das Comunidades Europeias, 200), Trigo, Calapez, & Santos, 2009, INE, 2012
4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?	Cardon & Stevens, 2004
5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?	Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013, Palma & Caracol, 2014, Bjorkman, Ehrnrooth, Makela, Smales, & Sumelius, 2013, Ulrich & Smallwood, 2004, Ulrich & Smallwood, 2007, Cappelli, 2008, Shafieian, 2014, Huang & Tansley, 2012, Khatri, Gupta, Gulati, & Chauhan, 2010, Swailes, 2013
6 - Como é feita a Gestão dos Talentos?	Ashton & Morton, 2005, Tansley & Tietze, 2013, Kehinde, 2012, Looney & Looney, 2005
7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?	Looney & Looney, 2005, Ready, Hill, & Thomas, 2014, Hiltrop, 1999
8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?	Cardon & Stevens, 2004
9 - Que dificuldades encontrou?	Cardon & Stevens, 2004, Trigo, Calapez, & Santos, 2009
10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?	Sowers & Woody, 2006, Cappelli, 2000, Boltax, 2011, Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr, 2011, Benest, 2008, Palma & Cunha, 2009
11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?	Boltax, 2011, Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr, 2011,
12 - Que dificuldades encontrou?	Looney & Looney, 2005
13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?	Questão de Investigação
14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?	

Tabela 7 - Guião Entrevista

## Técnicas de análise de dados

Após a recolha de dados, a *Grounded Theory* estrutura três etapas para a análise dos mesmos. O primeiro passo será a codificação aberta, ou seja, analisar as respostas de todos os participantes e agrupar essas respostas em categorias que sejam semelhantes e transversais (Walker & Myrick, 2006).

Para codificar, primeiramente os dados são desagregados, comparados e de seguida são colocados em categorias. Dados que sejam semelhantes serão colocados e analisados com base em categorias semelhantes e dados diferentes criam novas categorias. Este processo, é indutivo e redutor e organiza os dados, a partir do qual é possível desenvolver temas, descrições e teorias (Walker & Myrick, 2006).

O segundo passo na análise dos dados será a codificação axial, ou seja, estruturar relações entre as categorias anteriormente definidas e as suas sub-categorias.

O objectivo desta etapa consiste em delinear as relações entre o eixo da categoria e o eixo da sub-categoria (Walker & Myrick, 2006).

O último passo será a codificação selectiva, ou seja, a construção de um modelo. Para realizar este passo final, é necessário primeiramente seleccionar um núcleo central e definir

quais as categorias que constituem os seus antecedentes e os seus consequentes (Walker & Myrick, 2006).

## Capítulo IV - Análise e Discussão de Resultados

Para explorar quais as estratégias de atracção e retenção de talentos em PME's foram analisadas oito organizações.

As organizações seleccionadas para participar no estudo encontram-se na área da consultoria de recursos humanos:

*“A área de negócio da empresa é uma consultora, posicionada no sector dos recursos humanos” (Ricardo, Artices).*

De forma a conseguir analisar a estrutura da organização foi primeiramente questionado como se estrutura a empresa a nível de recursos humanos internos, ou seja, verificar se as organizações detêm um departamento formal de recursos humanos ou se detêm apenas uma figura que está responsável por estas funções e quais as funções em concreto que este departamento/pessoal tem como responsabilidade.

As organizações analisadas encontram-se dadas em dois principais grupos ao nível de estrutura interna.

Atalantics	Departamento Administrativo; Departamento Desenvolvimento
Pacíficos	Departamento Administrativo; Departamento Desenvolvimento
Indicas	Departamento Administrativo; Departamento Desenvolvimento
Artices	Departamento Administrativo; Departamento Desenvolvimento
Europeias	Departamento Administrativo
N.Americana	Departamento Administrativo;
Asiatics	Departamento Desenvolvimento
Africania	Departamento Administrativo; Departamento Desenvolvimento

**Tabela 8 - Estrutura Recursos Humanos Organizações Participantes**

Por um lado, sete organizações referiram que os seus recursos humanos têm funções administrativas e de apoio administrativo à restante organização:



*“Este departamento, tem uma vertente muito de apoio aos restantes departamentos, um papel muito administrativo de processamento salarial, de realização de contractos, questões relacionadas com a segurança social e com as finanças” (Catarina, Africana).*

De acordo com a literatura, para as pequenas e médias empresas, as limitações de recursos, tanto humanos como económicos, pode significar que as actividades de gestão de recursos humanos sejam muitas vezes menos formais (Hayton, 2003).

Estes resultados estão em congruência com a literatura, ou seja, as práticas de gestão de recursos humanos mais frequentemente encontradas em pequenas e médias empresas reflectem as necessidades operacionais como a área administrativa e de apoio funcional às restantes áreas da organização (Barrett & Mayson, 2007).

Além das funções administrativas, seis organizações revelaram que o seu departamento de recursos humanos está também responsável por funções relacionadas com a gestão dos talentos e gestão do seu desenvolvimento:

*“É o nosso departamento que está responsável pela aplicação do desenvolvimento da avaliação de desempenho, acompanhamento do desempenho dos nossos colaboradores nas suas equipas e nos projectos que está destacado” (Maria, N.Americana).*

Como verificado nos resultados recolhidos, as organizações têm um departamento de recursos humanos instituído e que para além das funções relacionadas com a área administrativa, como por exemplo, a realização de contractos, processamento salarial, entre outras funções, estão também responsáveis pela gestão dos colaboradores da organização, gestão esta, que está relacionada com o desempenho que os colaboradores têm na empresa, acompanhar a evolução dos colaboradores e fornecer *feedback* para que estes saibam como está a correr o seu trabalho.

Estes resultados não estão de acordo com o apresentado na literatura. Como verificado anteriormente, a literatura tem demonstrado que nas pequenas e médias empresas, onde pode haver uma escassez de recursos, as actividades relacionadas com a gestão dos recursos são diminutas (Hayton, 2003).

Pode haver um número muito pequeno de departamentos de RH formais ou profissionais, ou pode mesmo haver a inexistência de um departamento havendo, por seu turno, um colaborador responsável pela gestão desta área.

É possível verificar então que contrariamente ao referido na literatura, as pequenas e médias empresas conseguem estruturar um departamento de recursos humanos que esteja

responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores e principalmente dos talentos.

Sendo o talento um dos principais temas a ser estudado foi questionado também primeiramente se considera que a organização tem talentos, e se confirmar que sim, porque considera serem talentos.

Sete organizações afirmaram prontamente ter talentos na organização.

*“Temos bastantes talentos na empresa, caso contrário não conseguiríamos com toda a certeza atingir os objectivos a que nos propomos ano após ano ” (Gonçalo, Pacíficos).*

Uma organização, refere que não considera ter talentos na organização, devido à sua incapacidade de avaliar os colaboradores nesse sentido. A organização refere que:

*“Não queria usar o termo talento pois isso pressupõe uma série de questões e de critérios de avaliação e nesse aspecto nós não fazemos essa avaliação. Não tenho métricas nem tenho ferramentas para dizer se uma pessoa é considerada um talento ou não, no entanto, existem pessoas que por terem desempenhos excepcionais conseguem distinguir-se”(Cátia, Indicas).*

Apesar de esta organização não considerar ter talentos considera ter colaboradores que se distinguem dos demais devido ao seu desempenho na organização e considera que estes colaboradores necessitam de outro tipo de gestão.

Além de ter sido questionado às organizações se consideram ter talentos na organização foi também questionado o porquê de considerarem ter talentos.

As sete organizações que referiram ter talentos na organização apresentaram três principais razões para considerarem talentos:

<b>Padrões comportamento</b>	<i>“Claro que sim, considero que todos na organização sejam talentos, porque identifico nestas pessoas padrões de comportamento que lhes permitem ser colaboradores ativos, dinâmicos e eficientes.”</i>	1
<b>Competências diferenciadoras</b>	<i>“São talentos, conseguiram através das suas competências, conhecimentos, experiências anteriores avançar com uma ideia desde raiz, operacionalizar essa ideia de forma a torna-la possível e realista”</i>	3
<b>Comprometidos empresa</b>	<i>“E o desempenho não é tudo, por vestirem a camisola, por ajudarem a empresa em situações críticas e darem apoio a toda a equipa, consideramos uma mais-valia para a empresa.”</i>	5

**Tabela 9 - Motivos Identificação Talentos**



Uma organização apresentou como justificação o facto de os talentos apresentarem padrões de comportamento:

*“Porque identifico nestas pessoas padrões de comportamento que lhes permitem ser colaboradores activos, dinâmicos e eficientes”* (Paula, Atalantics).

Três organizações justificaram a sua definição de talentos devido a estes apresentarem competências diferenciadoras:

*“Para nós, um talento define-se como alguém que tem certas competências que os restantes não têm e logo por aí começam a distinguir-se dos demais”* (Gonçalo, Pacíficos).

Além da questão da competência, cinco organizações justificaram considerar os seus colaboradores talentosos por estarem comprometidos com a organização e por contribuírem para a evolução da organização:

*“E o desempenho não é tudo, por vestirem a camisola, por ajudarem a empresa em situações críticas e darem apoio a toda a equipa, consideramos uma mais-valia para a empresa”* (Cátia, Indicas).

Na literatura, a definição de talentos não tem sido consensual tendo vários autores desenvolvido este conceito ao longo dos tempos.

Como verificado anteriormente, os autores Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) como definição de talento o “conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se” (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, p. 12).

Além desta definição de talentos, a teoria dos «três C's» de Ulrich é essencial para a definição do conceito de talento. De acordo com Ulrich, ser um talento está dependente da coexistência de três componentes: Competência, Comprometimento e Contribuição.

Como verificado nos resultados obtidos, as organizações definem os seus talentos pelas suas competências e pelos seus padrões de comportamento estando assim este resultado em congruência com a primeira condição definida por Ulrich.

Além dos padrões de comportamento, para as organizações os seus colaboradores são talentos devido também ao seu comprometimento com a organização e devido a esse comprometimento exigir uma maior contribuição para que a empresa consiga atingir os seus objectivos, vai também de acordo com a teoria dos «três C's» de Ulrich visto a segunda e

terceira condição para que seja considerado talento, de acordo com a teoria, são respectivamente o comprometimento e a contribuição.

É possível portanto verificar que apesar de o conceito de talento estar em constante desenvolvimento no âmbito da literatura é um conceito reconhecido e percebido no âmbito profissional. As organizações estudadas conseguiram identificar se detêm ou não talentos na sua organização percebendo quais são os conjuntos de habilidades, conhecimentos, experiências e competências que definem um talento.

Uma das organizações estudadas referiu não considerar ter talentos por não ter ferramentas de medida que possam comparar o desempenho entre colaboradores e com isso distinguir um colaborador de um talento.

Como a organização não tem ferramentas para medir estas dimensões decidiu não utilizar a terminologia talento para distinguir os seus colaboradores porque, como verificado na literatura, ser conotado pela organização como sendo um talento tem efeitos psicológicos no colaborador visto estes tenderem a sentir-se mais comprometidos com a mesma e com o seu trabalho do que os colaboradores que não foram identificados (Huang & Tansley, 2012). Do ponto de vista dos colaboradores não identificados, esta situação pode trazer momentos de tensão no trabalho e na relação entre colaboradores.

Cabe também ao gestor de recursos humanos gerir estas situações criando estratégias de forma a minimizar os efeitos negativos da identificação de talentos (Huang & Tansley, 2012) e também os efeitos negativos da não identificação e valorização do seu trabalho em comparação com os restantes colaboradores.

Além de analisar a definição de talentos este estudo reconheceu também a importância que o facto de se ter talentos tem na obtenção de vantagem competitiva no mercado.

As oito organizações estudadas afirmaram sentir efectivamente que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado em que actuam:

*“Claro que sim, são um dos principais pontos de diferenciação da empresa no mercado em que actua. Sem os nossos talentos não conseguiríamos continuar a ter clientes, e clientes tão grandes como os que temos agora”* (Ricardo, Artices).

Como analisado pelos investigadores na literatura (Gebelein, 2006), as pessoas são, então, encaradas actualmente como o centro da estratégia empresarial, no reconhecimento de que o sucesso de qualquer empresa depende antes de mais do seu capital humano.



Visto que se encontram presentes talentos nas organizações analisadas e existirem em certos casos departamentos de recursos humanos responsáveis pela gestão dos recursos humanos, não apenas direccionados para a área administrativa, foi questionada como é realizada a gestão de talentos pelas organizações.

<b>Feedback regular e sistémico</b>	<i>“Desenvolvemos também uma cultura de feedback, regular e sistemático. Temos métricas desenvolvidas por nós de forma a facilitar o desempenho do colaborador no seu trabalho e dessa forma, como referi, melhorar as suas capacidades, perceber o que tem feito de bem e manter esse comportamento e mesmo passar essa forma de estar e essa forma de trabalhar para os restantes colegas e também perceber quais os pontos em que deve melhorar”</i>	1
<b>Avaliação desempenho</b>	<i>“Através do nosso modelo de avaliação de desempenho, achamos que é possível premiar toda a gente, sendo que os talentos, podem ver os seus esforços recompensados financeiramente.”</i>	2
<b>Benefícios (directos/indirectos)</b>	<i>“A gestão de talentos é de facto feita em duas vertentes motivacionais: financeira e alocação de responsabilidades acrescidas.”</i>	2
<b>Formação / motivação</b>	<i>“Vamos estando muito atentos à questão da motivação, queremos que os nossos talentos se sintam bem com o trabalho que estão a fazer e sintam sempre que este trabalho vai ter um grande impacto tanto na nossa organização como no cliente.”</i>	2

**Tabela 10 - Estratégias Gestão Talentos Organizações Participantes**

Os principais factores apresentados pelas organizações para a gestão dos seus talentos, foram o *feedback* regular e sistémico para que os colaboradores tenham sempre noção de como o trabalho está a correr e quais os pontos a manter e a melhorar:

*“Temos métricas desenvolvidas por nós de forma a facilitar o desempenho do colaborador no seu trabalho e dessa forma, como referi, melhorar as suas capacidades, perceber o que tem feito de bem e manter esse comportamento e mesmo passar essa forma de estar e essa forma de trabalhar para os restantes colegas e também perceber quais os pontos em que deve melhorar”* (Paula, Atalantics).

A avaliação de desempenho foi também uma estratégia apresentada. Através da avaliação de desempenho é possível para as organizações avaliar o desempenho dos seus colaboradores de forma a avaliar a sua evolução e também de forma a conseguir distinguir os melhores colaboradores:

*“Temos um sistema de avaliação de desempenho com base em métricas que foram estabelecidas pelos managers de cada departamento”* (Catarina, Africania).

Os benefícios (indirectos ou directos) foram também identificados como uma estratégia de gestão de talentos:

*“A gestão de talentos é de facto feita em duas vertentes motivacionais: financeira e alocação de responsabilidades acrescidas”* (Gonçalo, Pacíficos).

Por último, as organizações identificaram a questão da formação e motivação como sendo uma estratégia para a gestão dos talentos:

*“A gestão de talentos neste momento é realizada com base na formação e na motivação, ou seja, nós enquanto empresa defendemos que é necessário continuar sempre a aprender e a evoluir, e sabemos que essa evolução só é possível através de formação contínua”* (Sónia, Asiatics).

Como verificado na literatura, a gestão de talentos assume-se como uma prioridade para as organizações e tem vindo a ganhar importância nas políticas de gestão organizacionais (Tarique & Heckmam, 2006; Cappelli, 2008) e compreende estratégias e procedimentos para a atracção, identificação, desenvolvimento, retenção e desenvolvimento de talentos, que são de especial valor para a organização (Tansley & Tietze, 2013; Tansley et al. 2007; Heinen & O'Neill, 2004; Byham, 2001).

Este resultado vai então ao encontro com o estudado na literatura. A gestão de talentos envolve diversas estratégias e procedimentos para atrair, identificar e, sendo este o aspecto mais referido pelas organizações, reter e desenvolver os talentos.

As principais estratégias realizadas pelas organizações estão relacionadas com a área de retenção e desenvolvimento do talento através do *feedback* contínuo e avaliação de desempenho, atribuição de benefícios consoante a sua prestação e por fim a formação e motivação que contribuem também para a retenção e desenvolvimento dos talentos.

A partir destes resultados é possível verificar que aquando do momento da gestão de talentos nas pequenas e médias empresas há uma maior preocupação no desenvolvimento de estratégias relacionadas com a retenção e com o desenvolvimento dos talentos do que com a primeira fase, ou seja, a atracção de talentos para a organização.

Três das organizações analisadas indicaram que não têm qualquer gestão de talentos instituída na organização:

*“A nossa gestão de talentos não se diferencia muito da gestão que fazemos dos restantes colaboradores”* (Maria, N.Americana).



Como verificado anteriormente e de forma a conseguirem distinguir-se das restantes organizações é necessário que as organizações consigam atrair talentos.

De forma a analisar quais as estratégias de atracção de talentos utilizadas foi questionado às organizações quais as suas principais estratégias em vigor. Com esta questão é possível verificar o que as organizações entendem por atracção de talentos e quais são as suas principais estratégias.

<b>Employer branding</b>	<i>“Penso que a imagem que a empresa tem no mercado também ajuda a que as pessoas queiram e gostem de trabalhar connosco.”</i>	3
<b>Colocação anúncios site empregos</b>	<i>“De forma a atrair, utilizamos vários meios como as redes sociais e colocação de anúncios em sites da especialidade.”</i>	6
<b>Parcerias faculdade</b>	<i>“Quando queremos perfis mais juniores vamos também às faculdades de forma a atrair estudantes que tenham o conhecimento teórico e que queiram começar a por em prática esse conhecimento.”</i>	4
<b>Incentivos member get member</b>	<i>Naturalmente se for alguém que já esta muito bem recomendada a nossa estratégia pode ser aquando da contratação de alguém oferecer outro tipo de benefícios porque vemos que pode ser uma pessoa que efectivamente vá trazer uma mais-valia à empresa.”</i>	4

**Tabela 11 - Estratégias Atracção Talentos Organizações Participantes**

Três organizações referiram que uma das suas estratégias de atracção de talentos passa pelo desenvolvimento do seu *Employer Branding*:

*“Penso que a imagem que a empresa tem no mercado também ajuda a que as pessoas queiram e gostem de trabalhar connosco”* (Paula, Atalantics)

Quando mais estruturado e desenhado foi o *Employer Brand* da organização mais esta vai ter facilidade em atrair talentos para a sua estrutura.

Seis das organizações analisadas referiram que uma das suas estratégias de atracção de talentos engloba a colocação de anúncios em sites de emprego de forma a exporem para o mercado qual o perfil que procuram:

*“Temos os meios mais tradicionais, que são os anúncios, redes sociais, enfim, meios mais tradicionais. Colocamos o anúncio, com os requisitos que pretendemos para aquela função e quais as vantagens que irão ter se pretenderem juntar-se a nós”* (Ricardo, Artices).

Além da colocação dos anúncios em sites de emprego, quatro organizações utilizam também a rede social *LinkedIn* para a colocação de anúncios e utilizam também esta plataforma de forma a pesquisarem candidatos com o perfil necessário:

*“utilizamos também muito o search através do linkedin quando queremos procurar um determinado perfil e apresentar uma proposta a um determinado perfil”* (Paula, Atlantics).

Outra estratégia de atracção de talentos apresentada por quatro organizações é a sua capacidade de realizar parcerias com faculdades que formem estudantes nas áreas que a organização tem necessidade:

*“Quando queremos perfis mais juniores vamos também às faculdades de forma a atrair estudantes que tenham o conhecimento teórico e que queiram começar a por em prática esse conhecimento”* (Catarina, Africana).

Uma solução de atracção apresentada por quatro organizações está relacionada com o programa de incentivos de *Member get member*:

*“Temos muita consideração por estas recomendações porque os nossos talentos conhecem perfeitamente a empresa, conhecem a sua cultura, o seu ambiente de trabalho, a sua forma de trabalhar por isso eles sabem muito bem que tipo de pessoas procuramos e que tipos de pessoas se inserem bem dentro da organização”* (Ricardo, Artices).

Estudos (Dijk, 2008, Taylor & Collins, 2000) demonstram que de forma a atrair talentos para a organização, esta deve estruturar e desenvolver um processo de recrutamento e selecção. Neste processo, deve haver uma adequação entre aquilo que a organização procura e necessita e aquilo que os candidatos têm para oferecer havendo assim um *match* perfeito para ambas as partes. Também de acordo com o verificado na literatura as estratégias de atracção baseadas apenas na remuneração não são as mais adequadas actualmente, visto não se adequarem ao que os talentos procuram quando pretendem inserir-se numa organização (Looney & Looney, 2005).

As estratégias de atracção apresentadas pelas organizações estão muito relacionadas com estratégias de colocação de anúncios de emprego consoante as suas necessidades expondo-se assim para o mercado. Este resultado vai de acordo com a teoria, de forma a atrair talentos para a organização é necessário que esta consiga estruturar e desenvolver um processo de recrutamento e selecção onde vai analisar e adequar os candidatos à organização.

De forma a que o processo de atracção da organização seja bem sucedido é necessário que a organização tenha a capacidade de desenvolver o seu *Employer Brand* pois refere-se às crenças que os candidatos têm sobre a organização, influenciando assim as suas decisões na escolha de emprego (Yamamura, Birk, & Cossitt, 2010).

Após a identificação por parte das organizações das suas estratégias de atracção, foram questionadas sobre quais as principais dificuldades encontradas no momento da atracção de

talentos para a organização. Este estudo vai então mais além ao identificar quais as dificuldades na atracção sentidas pelas pequenas e médias empresas.

<b>Atitude candidatos</b>	<i>“As dificuldades que sinto têm a ver com a atitude das pessoas. Quando estou na presença de pessoas que estão mais preocupadas com os direitos do que com os deveres, que estão mais preocupadas com o que a empresa lhes pode dar do que com o que pode ser o seu contributo, estas pessoas não “encaixam” no nosso perfil de talento.”</i>	1
<b>Expectativas salariais</b>	<i>“Nem sempre é possível atingir as expectativas das pessoas, nomeadamente a nível salarial. Isto porque ao sermos uma empresa conceituada e com nome do mercado, as pessoas vêm com expectativas maiores do que é realmente aceitável e é a nossa prática.”</i>	1
<b>Competitividade mercado</b>	<i>Estamos num mercado altamente competitivo, efectivamente há imensas empresas em Portugal e fora de Portugal que fazem o mesmo que nós e portanto aqui a dificuldade prende-se com a escassez de pessoas.”</i>	2
<b>Duração e dimensão projectos</b>	<i>“As dificuldades que encontramos prendem-se essencialmente com a percepção do mercado em relação à inserção de projectos que tanto podem ser de longa duração como de curta duração.”</i>	2

**Tabela 12 - Dificuldades Atracção Organizações Participantes**

A organização Atalantics refere que umas das dificuldades com a atracção de talentos para a organização está relacionado com a atitude dos candidatos, ou seja, estes apenas pensarem nos benefícios que podem receber por parte da organização e não pensarem em como a sua contribuição pode ser uma mais-valia para a organização:

*“As dificuldades que sinto têm a ver com a atitude das pessoas. Quando estou na presença de pessoas que estão mais preocupadas com os direitos do que com os deveres, que estão mais preocupadas com o que a empresa lhes pode dar do que com o que pode ser o seu contributo, estas pessoas não “encaixam” no nosso perfil de talento”* (Paula, Atalantics).

A empresa Pacíficos apresenta como dificuldade as expectativas salariais que os candidatos têm e a dificuldade em apresentar uma proposta salarial que vá de encontro a essas expectativas:

*“Nem sempre é possível atingir as expectativas das pessoas, nomeadamente a nível salarial. Isto porque ao sermos uma empresa conceituada e com nome no mercado, as pessoas vêm com expectativas maiores do que é realmente aceitável e é a nossa prática”* (Gonçalo, Pacíficos).

Duas organizações referem que a principal dificuldade na atracção de talentos está relacionado com a competitividade sentida no mercado. Existem várias empresas dentro do mesmo ramo por isso existe maior opção de escolha por parte dos talentos:



*“Estamos num mercado altamente competitivo, efectivamente há imensas empresas em Portugal e fora de Portugal que fazem o mesmo que nós e portanto aqui a dificuldade prende-se com a escassez de pessoas”* (Cátia, Indicas).

Outra questão relacionada também com a competitividade do mercado é a duração e dimensão dos projectos que as empresas têm para apresentar aos candidatos:

*“As dificuldades que encontramos prendem-se essencialmente com a percepção do mercado em relação à inserção de projectos que tanto podem ser de longa duração como de curta duração”* (Ricardo, Artices).

Visto estarmos a estudar a atracção no contexto das pequenas e médias empresas é também essencial analisar se para os gestores das empresas o facto de ser uma pequena ou média empresa tem impacto na capacidade de atracção da organização.

Quando questionadas sobre se o facto de ser uma PME dificulta a atracção de talentos, as opiniões dos responsáveis de recursos humanos foram bastante díspares.

Por um lado, houve organizações que, e indo de acordo com a literatura, consideraram que o facto de serem PME se tornou um entrave para as suas estratégias de atracção de talentos, devido a três principais factores.

O primeiro factor apresentado é a dificuldade de competir com empresas de grande dimensão:

*“É difícil competir com uma grande empresa, que tem vários meios e possibilidades para investir em comunicação de forma a distinguir-se no mercado”* (Ricardo, Artices).

Outra dificuldade apresentada está relacionada com a impossibilidade de oferecer melhores condições principalmente ao nível de salários e de outro tipo de benefícios,

*“Tenho noção que não podemos oferecer o pacote salarial de uma grande empresa”* (Catarina, Africana).

Uma última dificuldade apresentada pelas organizações refere-se ao estigma das PME no mercado:

*“As pessoas não vêem como uma mais-valia, não conseguem dizer aos amigos que estão a trabalhar numa grande empresa de renome”* (Maria, N.Americana).

Os candidatos podem considerar a falta de estrutura na organização como sendo uma previsão de poucas oportunidades para evoluir criando-se assim um estigma em torno da organização (Barrett & Mayson, 2007) , aumentando assim a dificuldade em atrair talentos para a organização.

Estudos demonstram também que as práticas de gestão de recursos humanos mais frequentemente encontradas em pequenas e médias empresas reflectem as necessidades operacionais e administrativas como, por exemplo, o recrutamento e selecção de novos colaboradores (Barrett & Mayson, 2007).

Como verificado na literatura, as PME's por não terem tanto poder financeiro como uma empresa de maiores dimensões têm também por sua vez dificuldades em estruturar e fornecer planos de carreira tão elaborados como os das grandes empresas, devido à sua estrutura financeira o que se revela um entrave no momento da atracção (Looney & Looney, 2005).

O facto de as PME's terem uma maior dificuldade em estruturar departamentos formais de recursos humanos, além da sua dificuldade em gerir os recursos internos, tem também impacto na forma como a organização se projecta para o mercado.

Por outro lado, houve organizações, que contrariamente ao verificado na literatura, que não consideraram que o facto de ser uma PME fosse um entrave para a atracção de talentos, uma vez que por ser uma PME representar mais oportunidades de trabalhar em mais áreas.

*“Se estamos na presença de uma pessoa que quer aprender e que quer ter uma visão menos “compartmentada” e uma abordagem/intervenção mais abrangente, uma PME é o tipo de empresa que o permite”* (Paula, Atalantics).

Outro motivo apresentado pelas organizações para a sua facilidade em atracção mesmo sendo uma PME deve-se ao reconhecimento que a sua organização tem no mercado de trabalho.

*“Dentro daquilo que é o nosso mercado dos recursos humanos e para as nossas actividades, a nossa empresa tem já um reconhecimento bastante elevado, e conseguimos ver isso pelo tipo e dimensão dos clientes que nos escolhem para serem nossos parceiros”* (Ricardo, Artices).

É também do interesse para este trabalho perceber se seguidamente à atracção as organizações têm estruturadas estratégias de forma a conseguirem reter os talentos na organização. Após atrair talentos para a organização é necessário que esta tenha a capacidade de desenvolver e implementar ferramentas de gestão que permitam criar condições favoráveis de trabalho e de ambiente organizacional, conseguindo, dessa forma, satisfazer as necessidades dos talentos (Martins & Ohe, 2002).

<b>Avaliação desempenho / feedback regular e sistémico</b>	<i>“A nível da retenção gostava também de voltar a salientar a questão da avaliação de desempenho que nos permite que tenhamos um feedback muito próximo e realista a dar aos nossos talentos.”</i>	4
<b>Cultura assente informação e comunicação</b>	<i>“Além destas estratégias temos também uma comunicação diária com base em varias ferramentas como um e-mail, um g-talk, facebook, um portal, isso tem sido uma estratégia que tem funcionado e que é algo muito simples.”</i>	2
<b>Oportunidades internas</b>	<i>“Isto permite uma rotatividade dentro da própria empresa que agrada às pessoas, pois permite-os mudar de função e alterar rotinas se assim o desejarem sem que seja necessário abandonar a empresa.”</i>	3
<b>Eventos socialização</b>	<i>“Para além disto, para nós é muito importante que exista uma cultura de proximidade entre os membros e por isso promovemos actividades de integração e de socialização.”</i>	3
<b>Workshops</b>	<i>“A principal estratégia que utilizamos está relacionada com a formação contínua que damos aos nossos colaboradores, não só com entidades externas, mas apostamos também em ter os nossos colabores a dar formação aos restantes colegas.”</i>	5
<b>Benefícios salariais</b>	<i>“Tentamos sempre ir de acordo com essas mesmas expectativas, sejam benefícios directos, indirectos ou salariais dentro claro das políticas da empresa.”</i>	3

**Tabela 13 - Estratégias Retenção Organizações Participantes**

Quatro organizações referiram que as suas principais estratégias de retenção dos talentos passam pela Avaliação Desempenho / Feedback Regular e Sistémico:

*“A nível da retenção gostava também de voltar a salientar a questão da avaliação de desempenho que nos permite que tenhamos um feedback muito próximo e realista a dar aos nossos talentos”* (Ricardo, Artices).

De acordo com a literatura, os talentos querem entender as expectativas da administração, de forma a terem uma ideia clara de como o seu trabalho será avaliado (Sirota, 2005) sendo por isso essencial que as organizações desenvolvam ferramentas de avaliação de desempenho e que consigam estruturar meios de fornecer aos colaboradores feedback regular e sistémico.

Duas organização referiram considerar muito importante para a retenção de talentos o desenvolvimento de uma Cultura assente na constante Informação e Comunicação:

*“Além destas estratégias temos também uma comunicação diária com base em várias ferramentas como um e-mail, um g-talk, facebook, um portal, isso tem sido uma estratégia que tem funcionado e que é algo muito simples”* (Cátia, Indicas).

De acordo com o modelo de retenção apresentado por Palma e Cunha (2009) , e remetendo ao modelo de talentos dos «três C's» de Ulrich, a gestão de recursos humanos deve desenvolver estratégias que visem a participação do talento na organização e o aumento do desejo de se manter na mesma. Neste sentido, os autores dão como exemplo, mecanismos de *empowerment*, reconhecimento por parte da liderança, práticas de gestão de recursos humanos



transparentes e práticas conciliadoras entre a vida pessoal e profissional (Palma & Cunha, 2009).

Três organizações definiram inclusive que estas oportunidades, que surgem dentro da organização, como sendo uma estratégia de retenção dos talentos na organização:

*“Isto permite uma rotatividade dentro da própria empresa que agrada às pessoas, pois permite-os mudar de função e alterar rotinas se assim o desejarem sem que seja necessário abandonar a empresa”* (Gonçalo, Pacíficos).

Outro ponto focado pelos autores Palma e Cunha (2009) é a capacidade das organizações de criarem oportunidades em que seja possível para o talento desenvolver as suas principais competências. Os autores dão como exemplo deste tipo de estratégias a atribuição de trabalho desafiante, oportunidade de intra-empREENDEDORISMO, formação individualizada, com métodos experimentais e a cultura de melhoria contínua (Palma & Cunha, 2009).

A capacidade da organização em desenvolver e dinamizar eventos de socialização na empresa foi também apresentada como uma estratégia de retenção, visto promover as relações interpessoais entre colaboradores, promovendo, assim, também o bom ambiente organizacional:

*“Para além disto, para nós é muito importante que exista uma cultura de proximidade entre os membros e por isso promovemos actividades de integração e de socialização”* (Maria, N.Americana).

Os talentos querem sentir-se bem no seu trabalho e orgulhar-se da sua realização, trabalhando em equipa com os restantes colegas (Benest, 2008) portanto é importante que a organização desenvolva estratégias de confraternização entre os colaboradores de forma a que estes se conheçam melhor e de forma a que criem laços tornando o trabalho em equipa mais facilitado.

Cinco organizações apresentaram como estratégia de retenção a formação ou a participação em *Workshops* como uma das principais estratégias a serem estruturadas para a retenção de talentos na organização:

*“A principal estratégia que utilizamos está relacionada com a formação contínua que damos aos nossos colaboradores, não só com entidades externas, mas apostamos também em ter os nossos colaboradores a dar formação aos restantes colegas”* (Maria, N.Americana).

Como verificado na teoria, os talentos querem ter a oportunidade de desenvolver continuamente novos conhecimentos e competências (Benest, 2008). Esse desenvolvimento



apenas é possível se as organizações apostarem em estratégias como a formação ou *workshops* para que o talento consiga adquirir novos conhecimentos e desenvolver as suas competências.

Três organizações referiram que a principal estratégia para a retenção de talentos passa por conseguir apresentar propostas relacionadas com benefícios salariais:

*“Tentamos sempre ir de acordo com essas mesmas expectativas, sejam benefícios directos, indirectos ou salariais dentro claro das políticas da empresa”* (Rui, Europeia).

De acordo com a literatura, os talentos querem ser tratados e remunerados de forma justa (Sirota, 2005).

Este estudo vai novamente mais a frente por apresentar as principais dificuldades na retenção para as PME.

Três das organizações analisadas referiram a questão da emigração como sendo uma das principais dificuldades na retenção de talentos:

*“Hoje em dia vemos muita gente com o desejo de se internacionalizar, de ir trabalhar para o estrangeiro uma temporada e nós muitas vezes não conseguimos oferecer isso”* (Cátia, Indicas).

Três organizações referiram, como dificuldade na retenção, o facto de o mercado em que actuam ser um mercado competitivo e por isso haver muita oferta para os talentos.

Duas organizações referiram como entrave a questão da remuneração:

*“Como trabalhamos com projectos pedidos por clientes, projectos estes que são temporais, não temos uma facturação certa todos os meses e por isso não temos fundo de maneo para conseguir oferecer salário ou outro tipo de regalias de forma continua aos nossos colaboradores”* (Maria, N.Americana).

Uma última dificuldade apresentada pelas organizações está relacionada com a vontade dos colaboradores continuarem em projectos com duração indefinida:

*“Verificamos que os nossos talentos chegam a um ponto e querem novos projectos querem conhecer novas metodologias e novas maneiras de trabalhar e nós não conseguimos garantir que vamos ter sempre novos projectos novos clientes, isso está dependente de muitas situações”* (Ricardo, Artices).

A última questão colocada às organizações pretendia analisar qual a sua opinião sobre quais as melhores estratégias de atracção e retenção de talentos em pequenas e médias empresas numa perspectiva geral e ideal, ou seja, se as organizações tivessem ao seu alcance



todos os meios económicos e de recursos existentes quais seriam, na sua opinião, as melhores estratégias para a atracção e retenção de talentos.

Quatro organizações referiram considerar a questão da comunicação na empresa como um factor que contribui para a atracção e retenção de talentos na organização:

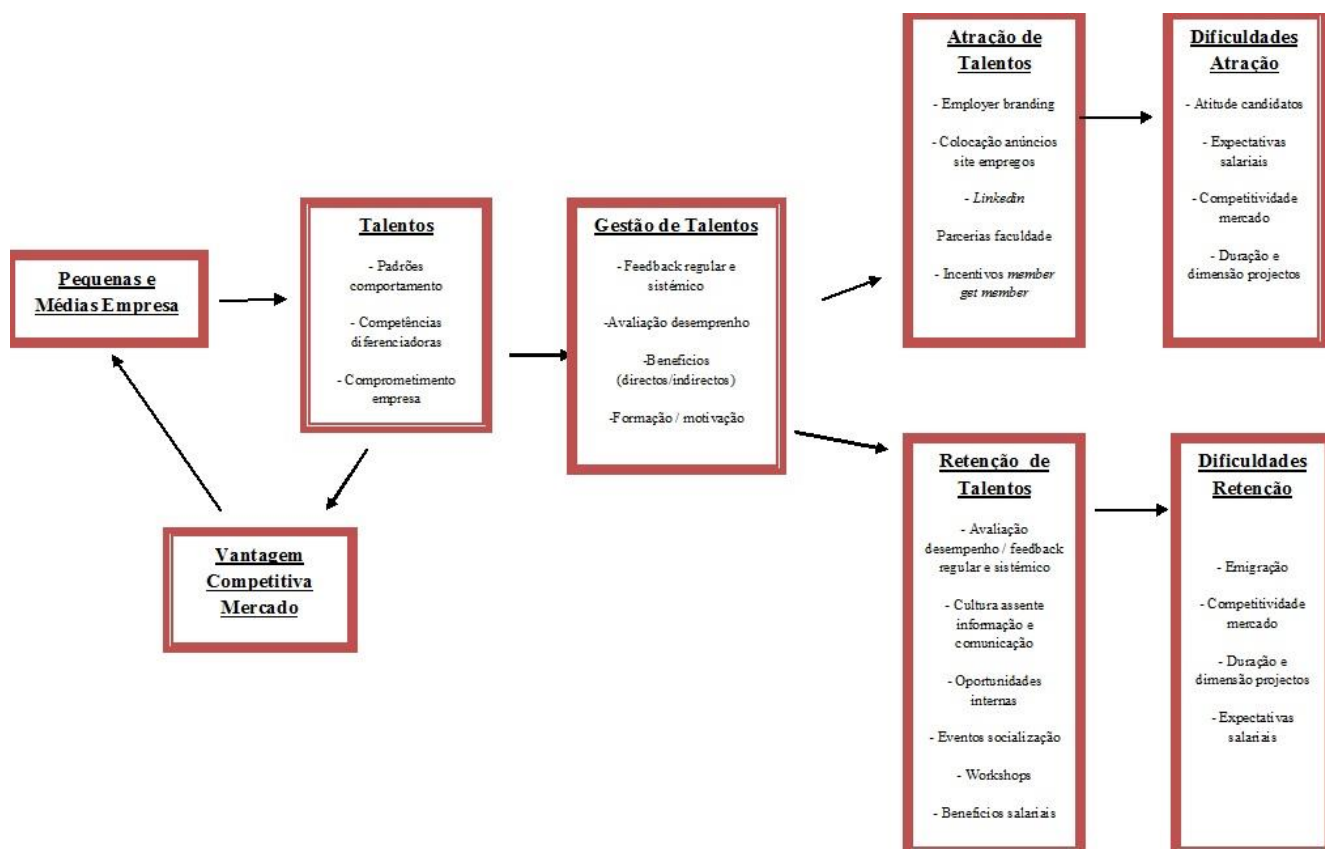
*“Mas julgo que boas práticas de comunicação e de feedback são das melhores estratégias que as organizações têm para conseguir atrair e reter talentos”* (Sónia, Asiatics).

Três das organizações referem que a forma como expõem a sua marca no mercado, ou seja, o *employer branding* contribui também para a atracção e retenção de talentos.

Por último, as oito organizações referem que é muito importante para a atracção e retenção de talentos a criação de estratégias para a gestão da carreira dos talentos.

*“Na minha opinião não há melhor estratégia de retenção do que esta, os talentos sentirem que estamos preocupados com a sua evolução profissional, que tentamos proporcionar novos projectos novos desafios para que seja possível essa retenção”* (Paula, Atalantics).

Após esta análise dos resultados é possível chegar ao seguinte modelo:



**Ilustração 2 - Modelo Explicativo**

Em suma, e como podemos verificar no modelo acima, as pequenas e médias empresas identificam os seus talentos através dos seus padrões de comportamento, pelas suas competências diferenciadoras dos restantes colaboradores e através do seu comprometimento com a organização. Os talentos contribuem para que as pequenas e médias empresas consigam atingir vantagem competitiva no mercado em que actuam e para que consigam distinguir-se das restantes organizações.

De forma a gerir os talentos as pequenas e médias empresas desenvolvem políticas de *feedback* regular e sistémico e de avaliação de desempenho, atribuem benefícios (directos ou indirectos) de forma a retribuir a prestação dos talentos na organização. As pequenas e médias empresas desenvolvem também formações de forma a motivar os talentos.

Em relação à atracção, as pequenas e médias empresas desenvolvem estratégias relacionadas principalmente com um processo de recrutamento de forma a conseguirem atrair talentos para a organização. Utilizam *sites* de emprego, a pesquisa através do portal *Linkedin*, e a parceria com faculdades de forma a chegar a recém-licenciados. Para todas estas estratégias o *Employer Branding* revelou-se muito importante porque é a forma como a organização transmite para o mercado quais os seus valores e qual a sua missão.

As principais dificuldades sentidas pelas organizações estão relacionadas com a atitude dos candidatos, por esta não ir de acordo com a cultura da organização, com as expectativas salariais dos talentos que são por vezes superiores ao que a organização (devido à sua estrutura) pode oferecer, devido à duração e dimensão dos projectos que a organização pode ter devido à sua forma de trabalhar por projecto em clientes e por último devido à competitividade sentida no mercado. São várias as organizações no mercado à procura de talentos para a sua estrutura.

Em relação à questão da retenção, como é possível verificar as pequenas e médias empresas desenvolvem mais estratégias neste sentido do que na área da atracção, sendo também por sua vez estas estratégias mais diversificadas no sentido da área de actuação. Como verificado no modelo, as principais estratégias de retenção das organizações está relacionado com o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho de forma a que o talento tenha sempre *feedback* sobre o seu trabalho.



Existe também uma cultura assente na informação e comunicação de forma a que as práticas de recursos humanos e práticas da organização sejam transparentes. Devido à sua estrutura, as pequenas e médias empresas proporcionam mais oportunidades internas, de mudança de departamentos e de funções permitindo assim um maior conhecimento do negócio em toda a sua abrangência. É também importante para reter os talentos a criação de eventos de socialização com a restante equipa e o desenvolvimento de momentos de *workshop* de forma a que haja um desenvolvimento contínuo dos seus conhecimentos.

Por último, as organizações refeririam, que tentam, de acordo com a sua estrutura, dar outro tipo de benefícios salariais aos seus talentos.

Assim como na atracção, também na retenção existem dificuldades que têm que ser ultrapassadas pelas organizações de forma a que não haja saídas da organização.

As dificuldades apresentadas pelas organizações para a retenção são semelhantes às apresentadas para a atracção como a duração e dimensão dos projectos, a competitividade sentida no mercado de trabalho e as expectativas salariais apresentadas pelos talentos.

Na área da retenção, as organizações referiram também que a questão de a emigração tem sido um grande entrave porque é uma realidade com a qual não conseguem contrapor com outro tipo de condições.

## **Conclusões**

### **Principais Conclusões do Estudo**

O presente estudo apresentava como objectivo explorar quais as principais estratégias de atracção e retenção de talentos praticadas pelas pequenas e médias empresas na área da consultoria de recursos humanos.

Atendendo à competitividade sentida no mercado é necessário que as organizações consigam atrair e reter talentos de forma a conseguir distinguir-se das restantes organizações no mercado. Esta necessidade é principalmente sentida pelas pequenas e médias empresas que representam 99,9% (INE, 2012) do mercado actualmente e que por isso necessitam de talentos para conseguirem com que a sua organização se destaque das restantes.

Neste enquadramento, e atendendo à importância dos talentos nas organizações importava perceber quais as estratégias que as pequenas e médias empresas definem de forma a atrair e reter talentos.

Tal como já avançado na literatura, o conceito de talento tem vindo a ser desenvolvido por vários autores (Williams (2000) , Tansley et al. (2007) , Stahl et al. (2007) ), não havendo portanto ainda uma definição definitiva. A definição que tem sido consensual é a de Michaels, Hanfield-Jones e Axelrod (2001) por ser uma definição que abrange comportamentos e competências.

O presente estudo revela a forma como o conceito de talento é percebido e compreendido pelas organizações e como é transposto da teoria para a prática.

Especificamente, o estudo demonstra que, as organizações estudadas conseguiram identificar se detêm ou não talentos na sua organização percebendo quais são os conjuntos de habilidades, conhecimentos, experiências e competências que definem um talento.

Esta questão demonstra que o conceito de talento é neste momento um conceito pertinente tanto para a literatura, e por isso é que tem existido vários autores a contribuir para o desenvolvimento do conceito, como para o mercado de trabalho visto as organizações sentirem a necessidade de reconhecer os talentos na sua organização e sentirem a necessidade

de ter talentos na sua organização por estes contribuírem para a diferenciação no mercado de trabalho.

De forma a gerir os talentos na organização, e como verificado na literatura através do modelo de Phillips e Roper (2009), é necessário que a organização desenhe estratégias que passam pela atracção, selecção, envolvimento, desenvolvimento e retenção.

Este estudo demonstrou que as pequenas e médias empresas estudadas baseiam as suas estratégias em políticas de *feedback* regular e sistémico, com base em avaliação de desempenho, atribuição de benefícios (directos/indirectos) e por último com base na constante formação e motivação dos talentos, ou seja, baseiam as estratégias apenas na etapa da retenção não havendo por isso atenção a outro tipo de estratégias relacionadas com outras etapas da gestão de talentos.

Esta questão demonstra que o conceito de gestão de talentos para as organizações estudadas baseia-se apenas na gestão quando o talento já está inserido na organização e quando se sente a necessidade de desenvolver estratégias de forma a retê-lo.

Relativamente à atracção, as organizações estudadas baseiam as suas estratégias para conseguir atrair talentos no processo de recrutamento e selecção, ou seja, apostam na colocação de anúncios de emprego em diversas plataformas como sites de emprego especializados, através do *linkedin*. Este resultado está em congruência com a literatura (Djik, 2008, Taylor & Collins, 2000) que refere que a principal estratégia de atracção de talentos passa pela definição de um processo de recrutamento.

Através deste tipo de estratégias as organizações conseguem expor a sua imagem no mercado e conseguem chegar mais facilmente a talentos que estão à procura de uma nova oportunidade. Através do *linkedin* é possível chegar a outro tipo de candidatos que podem não estar à procura de uma nova oportunidade mas que estão dispostos a conhecer a organização.

As organizações estudadas referem que apostam também nas parcerias com faculdades de forma a chegarem a recém-licenciados que se distinguem dos restantes colegas. Outra estratégia de atracção de talentos está relacionada com o programa de incentivos de *member get member*, ou seja, serem os próprios talentos da organização a recomendarem novos talentos que considerem que se vão inserir na organização e que vão contribuir para que esta consiga distinguir-se no mercado.

Para todas estas estratégias, as organizações revelaram que é bastante importante a questão do *employer branding* no momento de atracção por ser neste momento que se dão a conhecer

ao mercado e a imagem que a organização transmite influencia as decisões na escolha de emprego por parte dos talentos. Este resultado encontra-se também em congruência com a literatura (Yamamura, Birk, & Cossitt, 2010).

Este estudo vai novamente mais além ao identificar quais as dificuldades que as organizações sentem no momento da atracção de talentos.

Para as organizações estudadas as principais dificuldades sentidas estão relacionadas com a atitude que os candidatos apresentam durante o processo de recrutamento, com as expectativas salariais dos candidatos que podem não corresponder com as possibilidades da organização devido à sua estrutura, com a competitividade sentida no mercado e com a duração e dimensão projectos que devido ao mercado em que as organizações se inserem podem ser de menor dimensão ou de menor dimensão o que pode traduzir-se numa instabilidade para o candidato.

Foi também verificado junto das organizações se estas sentem que o facto de serem uma pequena e média empresa teve influência na sua capacidade de atracção ou não, tendo os resultados sido díspares. Por um lado houve organizações que concordaram com esta afirmação devido à dificuldade que sentem no mercado ao competir com empresas de grande dimensão que pela sua natureza e estrutura conseguem desenhar e estruturar estratégias de atracção mais interessantes para os talentos. Outra dificuldade apresentada pelas organizações, está relacionada com a impossibilidade de oferecer melhores condições principalmente ao nível de salários. Como verificado na literatura (Looney & Looney, 2005) apesar de o salário não ser a condicionante mais importante no momento de decisão dos talentos continua a ser um factor importante e quanto melhor for a proposta de valor mais se sente atraído o talento.

O último factor apresentado pelas organizações estudadas é do o estigma das PME no mercado. Os candidatos podem considerar a falta de estrutura na organização como sendo uma previsão de poucas oportunidades para evoluir criando-se assim um estigma em torno da organização (Barrett & Mayson, 2007), aumentando assim a dificuldade em atrair talentos para a organização.

Por outro lado, houve também organizações que não consideram um entrave para a atracção a questão de serem uma pequena e média empresa principalmente por considerarem que dentro do mercado em que actuam (consultoria de recursos humanos) conseguem ter já reconhecimento e que por isso é mais fácil atrair talentos para a organização.

Como uma pequena e média empresa tem uma estrutura mais reduzida apresentam também a facilidade em existir mais oportunidades de trabalhar em mais áreas dentro da organização como sendo também uma vantagem de trabalhar numa PME.

Como verificado, as organizações estudadas desenvolvem mais estratégias relacionadas com a retenção dos seus talentos do que estratégias relacionadas com a atracção, ou seja, as organizações estudadas desenvolvem mais estratégias e desenham novos planeamentos quando o talento já está na organização e quando sentem que a sua contribuição é uma mais valia para a sua distinção no mercado.

As organizações estudadas têm como principais estratégias para a retenção dos seus talentos a avaliação de desempenho com um feedback regular e sistémico que permite aos seus colaboradores terem consciência do seu trabalho e de como estão a ser avaliados tendo sempre acompanhamento por parte do responsável, uma cultura assente na informação e na comunicação havendo assim praticas de trabalho transparentes, existência de oportunidades internas, como referido anteriormente, devido à estrutura das pequenas e médias empresas existe uma maior oportunidade de o talento vir a assumir responsabilidades em departamentos diferentes existindo assim também a oportunidade de alargar os seus conhecimentos e competências. Outra estratégia apresentada pelas organizações é a organização de eventos de socialização e de *Workshops* de forma a que os talentos estabeleçam fortes ligações com outros membros da organização e de forma a que com os *Workshops* consigam também desenvolver as suas competências.

Uma última estratégia de retenção apresentada pelas organizações está relacionada com benefícios salariais, apesar de as pequenas e médias empresas estudadas não terem uma estrutura financeira muito desenvolvida aplicam os seus esforços de forma a conseguirem recompensar financeiramente os seus talentos para que estes se sintam motivados a continuar a colaborar com a organização.

Este foco na retenção por parte das organizações não vai de encontro com o referido na literatura (Looney & Looney, 2005) que considera que pela estrutura da organização pode ser mais difícil reter os talentos em comparação com empresas com outras estruturas.

### **Limitações do Estudo**



Iniciando pela metodologia utilizada, por se tratar de um estudo qualitativo existem limitações e questões associados que foram já apresentadas anteriormente, no entanto, este estudo foi desenhado e estruturado de forma a minimizar estas limitações.

A utilização da *grounded theory* está associado a algumas limitações, que embora tenham sido levadas em conta no presente estudo, é preciso estar consciente de que estas limitações afectaram a realização do estudo e as implicações do mesmo. Estas limitações referem-se, sobretudo, à validade interna e externa, à precisão da informação recolhida e apresentada e ao tipo de teoria gerada.

Todos os dados recolhidos foram apresentados inicialmente através da transcrição da entrevista com as organizações e seguidamente sob a forma tabular de forma a validar dos resultados obtidos.

Todas as explicações decorrentes do estudo resultaram de um processo constante de comparação da teoria recolhida e analisada anteriormente com os dados recolhidos.

O estudo foi baseado em entrevistas a oito organizações, que embora não seja um número amplo, se encontra dentro do intervalo de forma a se considerar saturação teórica.

No entanto, e devido à dimensão do mercado da consultoria de recursos humanos em Portugal e também devido à quantidade de pequenas e médias empresas nesta área o número poderia ser superior de forma a assegurar uma maior viabilidade na generalização analítica dos dados.

As organizações foram escolhidas com base no critério da conveniência, ou seja, facilidade de contacto com as mesmas de forma a conseguir a sua participação no estudo o que pode também ter eliminado, dentro do ramo da consultoria de recursos humanos, mantendo a condição de ser uma pequena e média empresa, organizações mais interessantes, do ponto de vista estrutural, que não foram analisadas.

Outra limitação terá sido o facto de o contacto ter sido efectuado com os responsáveis pela empresa ou pelo responsável de recursos humanos quando a organização tinha esta estrutura. Teria sido interessante para o estudo o contacto com os talentos da organização para que estes testemunhassem quais foram as estratégias de atracção da organização que os fizeram ficar interessados em integrar o projecto e quais as estratégias de retenção que são praticadas e que para si têm maior relevância.

## **Estudos Futuros**

O presente estudo revelou muitas curiosidades que vale a pena investigar em estudos futuros.

Futuros estudos devem aprofundar esta temática por ser um tema ainda em desenvolvimento principalmente na investigação em Portugal e pela pertinência das pequenas e médias empresas para o mercado de trabalho.

De forma a ser possível uma maior generalização dos temas futuros estudos deve ser alargada a amostra recolhida, contactando com um maior número de organizações dentro do ramo da consultoria de recursos humanos de forma a ser possível a continua comparação mas introduzir também novas áreas como energia/saúde/ambiente de forma a ser possível verificar também os comportamentos das pequenas e médias empresas em várias ramos de actividade criando assim o efeito de comparação entre situações opostas.

Seria também interessantes que futuros estudos fossem mais além com o estudo, ou seja, que além de contactarem com o responsável da organização/ responsável de recursos humanos contactassem também com os talentos da organização identificados pelo responsável (esta identificação deve ser definida através da avaliação de desempenho, pela prestação nos projectos, contribuição do trabalho, ou por outra medida utilizada pela organização de forma a justificar a identificação como sendo um talento) de forma a ter outra perspectiva das estratégias desenhadas pela organização. Seria interessante analisar, para o talento, quais as estratégias de atracção que o fizeram escolher aquela oportunidade para colaborar, qual o impacto que as estratégias tiveram na sua escolha e após a atracção quais as estratégias de retenção que a organização tem que fazem com que se sinta motivado a continuar a colaborar na organização.

## **Implicações para a Teoria, a Metodologia e a Prática**

Como verificado na teoria, a área de estudos relacionada com os talentos está ainda em desenvolvimento assim como a temática da atracção e retenção de talentos.

No contexto português, o tema da atracção e retenção de talentos tem sido estudado por académicos (Ribeiro, 2010, Madeira, 2003, Rudokvas, 2013), no entanto, os estudos realizados

pelos académicos têm sido maioritariamente estudados em grandes empresas, sendo a temática das pequenas e médias empresas ainda pouco estudada (Almeida, 2009) apesar da importância e da relevância das pequenas e médias empresas no tecido empresarial português.

O estudo vem introduzir importantes avanços no campo de estudo dos talentos em pequenas empresas que se encontra ainda com pouca legitimidade científica, dado que os estudos continuam a ser realizados em empresas de maiores dimensões.

Neste sentido, o estudo vem “abrir portas” para a construção de um modelo de atracção e retenção de talentos para as pequenas e médias empresas.

Por outro lado, o estudo permitiu demonstrar a pertinência da metodologia qualitativa e da *grounded theory* na geração de novos modelos sobre as estratégias que as pequenas e médias empresas estruturam para atrair e reter os talentos. Especificamente, a *grounded theory* permitiu compreender como se estrutura a organização, qual a sua definição de talentos e qual a importância que estes assumem na organização, quais as suas estratégias de atracção e retenção de talentos e qual o impacto que ser uma pequena e média empresa tem na concretização das estratégias desenhadas. A recolha deste tipo de informações apenas foi possível devido à metodologia utilizada por permitir uma maior interacção com a organização em estudo e a possibilidade em aprofundar as temáticas desejadas.

A partir deste estudo é possível para as pequenas e médias verificarem quais as estratégias de atracção e retenção que melhor funcionam a partir daí aplicar também essas estratégias na sua própria organização.



## Bibliografia

- Almeida, H. L. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia - Tese de Doutoramento em Psicologia.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , pp. 307-320.
- Benest, F. (2008). Retaining and Growing Talent: Strategies to Create Organizational “Stickiness”. *Public Management* , pp. 20-24.
- Boltax, J. (2011). Love ‘Em or Lose ‘Em: Retaining Talented Employees. *CPA Practice Management Forum* , pp. 19-22.
- Boyatzis, E. R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley-Interscience.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning* , 17–23.
- Byham, W. C. (2001). Are leaders born or made. *Workspan* , pp. 56-60.
- Cappelli, P. (2008). Talent on Demand - Managing Talent in a Age on Uncertainty. *Harvard Business Press Boston* , pp. 2-10.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* , pp. 295–323.
- Ceranic, S., & Popovic, B. (2009). Human resources management in small and medium enterprises. *Agroinform Publishing House* , pp. 71-74.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. Brasil: Manole.
- Dijk, H. v. (2008). The Talent Management Aproach to Human Resource Management: Attracting and retaining the Right People. *Journal of Public Administration* , pp. 385-395.
- Diório, S. (2002). Competência Emocional dos Gestores. *XXVI Encontro Anual da ANPAD*. Salvador.
- Doh, J. P., Smith, R. R., Stumpf, S. A., & Tymon Jr, W. G. (2011). Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *Journal of Business Strategy* , pp. 35-42.
- Duberley, J., & Walley, P. (1995). Assessing the adoption of HRM by small and medium sized organizations. *International Journal of Human Resource Management* , pp. 891-909.



Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business* , pp. 161–168.

Fernandes, A. (2001). *Gestão de Talentos: 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*. Cascais: Pergaminho.

Froese, F. J., Vo, A., & Garrett, T. C. (2010). Organizational Attractiveness of Foreign-Based Companies: A country of origin perspective. *International Journal of Selection and Assessment* , pp. 271-281.

Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis - International handbook of giftedness and talent (2nd ed.)*. Oxford: Elsevier.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review* , pp. 290–300.

Gebelein, S. (2006). Talent management: Today’s HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI). *Minnesota Business Magazine* , pp. 5-12.

Gialuisi, O., & Coetzer, A. (2013). An exploratory investigation into voluntary employee turnover and retention in small businesses. *Small Enterprise Research* , pp. 55–67.

Hayton, J. C. (2003). Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance. *Human Resource Management* , pp. 375–391.

Heinen, J. S., & O’Neill, C. (2004). Managing talent to maximise performance. *Employment Relations Today* , pp. 67-82.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp. (2001). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management* , pp. 55-81.

Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal* , pp. 422-430.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship* , pp. 73-92.

Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal* , pp. 23-44.

Huang, J., & Tansley, C. (10 de January de 2012). Sneaking through the minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 3673-3691.

- INE. (2012). *Empresas em Portugal 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Klein, D. A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* , pp. 139–154.
- Lingard, L., Albert, M., & Levinson, W. (2008). Grounded theory, mixed methods, and action research. *BMJ* , pp. 459-461.
- Looney, C. A., & Looney, J. K. (2005). Attracting top talent and retaining stars. *Wiley Periodicals, INC.* , pp. 99-107.
- Lopes, M., & Gomes, J. (2006). Novas Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Atrair e Reter Talentos no Séc. XXI. *Instituto Superior de Psicologia Aplicada* , pp. 1-9.
- Madeira, J. D. (2013). Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos: Programa de Trainees, GALP Energia, ISCTE– IUL Instituto Universitário de Lisboa - Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
- Martins, N., & Ohe, H. V. (2002). Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent. *Journal of Industrial Psychology* , pp. 49-57.
- Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod. (2001). The war for talent. *Harvard Business School Press* .
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (14 de Abril de 2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 24:9, 1762–1776.
- Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2009). Retenção de Talentos: Uma prioridade para a competitividade. pp. 28-32.
- Peter, H., Cathy, S., & Cieri, H. D. (2007). Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australi. *Human Resource Development International* , pp. 247-262.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate* , pp. 7 - 16.
- Ready, A. D., Hill, L. A., & Thomas, R. J. (2014). Building a Game-Changing Talent Strategy. *Harvard Business Review* , pp. 62-68.
- Ribeiro, J. P. (2010). *A Gestão do Talento em Três Sociedades de Advogados Portuguesas: Um Estudo Exploratório*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.



- Rudkovas, T. (2013). Atracção e Retenção de Talento na *Portugal Telecom*. Instituto Superior de Economia e Gestão - Trabalho final de Mestrado
- Silva, A. P., Júnior, E. P., Reis, D. R., Leite, M. L., & Pilatti, L. A. (2003). Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens. *Terra Forum* , pp. 1-6.
- Sirota, D. (2005). The Secrets of Employee Retention - How to make loyalty a reality. *Buildings* , pp. 30-32.
- Somaya, D., & Williamson, O. I. (2008). Rethinking the ‘War for Talent’. *MIT Sloan Management Review* , pp. 29-34.
- Song, H., Zhang, P.-l., & Young, M. (2010). An Empirical Study on the Effect of Corporate Image upon Corporate Attractiveness for Talents in China. *International Conference on Management Science & Engineering*, (pp. 674-681). Australia.
- Sowers, J., & Wooddy, S. (2006). A Game Plan for Retaining Talent. *Electric Perspectives* , pp. 46-52.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers* .
- Strauss A, C. J. (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tansley, C., & Tietze, S. (14 de April de 2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 1799–1815.
- Tansley, C., Sempik, Turner, A., P., Carley, F., et al. (2007). Talent: Strategy, management, measurement. *London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* .
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (16 de July de 2009). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business* , pp. 1-46.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology* , pp. 304-334.
- Tulgan, B. (2001). Winning the Talent Wars. *Employment Relations Today* , pp. 31-57.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International* , pp. 1-9.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Executive Forum* , 55–61.



Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 1832–1852.

Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research* , pp. 547-559.

Williams, M. (2000). The war for talent: Getting the best from the best. *London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.

Yamamura, H. J., Birk, C. A., & Cossitt, B. J. (2010). Attracting and Retaining Talent: The Importance of First Impressions. *The CPA Journal* , pp. 58-60.



## Anexos



## Anexo I - Cronograma

	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro
1 - Introdução										
2 - Revisão da Literatura										
3 - Proposta de Metodologia										
4 - Recolha de Dados										
5 - Análise de Dados										
6 - Redação dos Resultados										
7 - Redação da Discussão										
8 - Síntese das Conclusões										
9 - Entrega										

## Anexo II – Transcrição Entrevistas

### 1 - Entrevista Organização Atalantics

#### QUESTÕES

##### **1 - Qual a área de negócio da empresa?**

A Atalantics é uma consultora de recursos humanos. Além do enfoque que temos na área da consultoria temos também um grande enfoque na área da formação. Oferecemos portanto aos nossos clientes uma panóplia de serviços dentro da área da consultoria de recursos humanos. Temos também a capacidade e todo o interesse em conjugar os serviços que oferecermos a cada cliente.

##### **2 - Como e quando foi criada?**

A empresa foi constituída a 27 de agosto 1997 e presta serviços nas áreas do *Coaching*, Formação Profissional, Recrutamento e Seleção e Consultoria.

Surgiu como um projeto pessoal que tinha, e continua a ter, como propósito o apoio às organizações na conjugação de estratégias e objetivos de negócio com estratégias e objetivos de desenvolvimento dos seus colaboradores, tendo como foco a excelência dos resultados.

Acreditamos que o desenvolvimento de pessoas é a maneira mais eficiente de gerar lucro e crescimento nas organizações, por isso, trabalhamos as competências individuais dos profissionais para que façam a diferença influenciando positivamente os resultados.

O que torna a nossa organização diferente das restantes organizações do mesmo ramo é, primeiramente criarmos estratégias tangíveis e não estratégias que apenas resultam na teoria, promovemos resultados sustentáveis no futuro, depois desenvolvemos um trabalho assente no rigor e profissionalismo e por isso todos os nossos colaboradores têm como base de trabalho esta filosofia se assim o quisermos chamar, e recorremos a metodologias e a técnicas sempre atuais e inovadoras, tentamos sempre diversificar os nossos produtos e também a nossa forma de trabalhar, não queremos que a nossa interação com o cliente seja sempre nos mesmos padrões mas sim sempre com a mesma qualidade que já habituamos o cliente.

Consideramos ter uma equipa altamente qualificada, constituída por profissionais com formação académica e experiências profissionais diversas.

### **3 - Quantos colaboradores tem?**

Neste momento temos 3 colaboradores efectivos, ou seja, trabalham aqui nas instalações da empresa e temos 78 colaboradores em regime de prestação de serviços. Estes colaboradores não pertencem à organização por não serem efectivos, ou seja, trabalham por contratos, mas vestem a nossa camisola totalmente e são considerados como trabalhadores da empresa Atalantics.

O seu local de trabalho é constantemente no cliente para acompanhar de perto os projectos desde o desenho do mesmo até à sua implementação.

### **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Neste momento, temos os recursos humanos divididos em dois departamentos. Cada departamento tem as suas funções dentro dos recursos humanos. Cada departamento tem também uma interligação porque existem sinergias entre as nossas áreas.

Falando-lhe um pouco da nossa estrutura, temos o departamento a que nós chamamos a gerência, que tem como principais funções aprovar e divulgar a missão definida pela organização, fazer prospeção de mercado, divulgar a empresa e os seus serviços, identificando novas oportunidades, assegurando assim a representação externa da empresa. Apesar de já termos uma carteira de clientes considerável, um dos nossos principais objectivos é continuar a aumentar essa carteira de clientes portanto esta vertente comercial é essencial.

A gerência tem também de identificar as necessidades de recrutamento de novos colaboradores e conduzir o processo de recrutamento e selecção, definindo posteriormente as funções e competências dos trabalhadores e nomear pessoas para essas funções.

Este departamento tem, como principal responsabilidade articular todas as informações e analisar quais as principais necessidades de toda a organização e articular esta informação.

Temos também o departamento da coordenação pedagógica que se insere também na área dos recursos humanos. Este departamento tem como principais funções, gerir e coordenar o departamento de formação, elaborar a política da qualidade da atividade formativa, gerir os recursos afetos à formação, gerindo assim juntamente, e reforçando a ideia das sinergias, com a gerência do processo de selecção e avaliação de formadores e restantes agentes da atividade

formativa. Tem também a responsabilidade de reportar à gerência o desempenho do sistema da qualidade da atividade formativa e qualquer necessidade de melhoria. Temos noção que nenhum sistema de qualidade está totalmente fechado e que pode ser sempre melhorado à medida que é posto em prática, porque surgem sempre novas ideias e novas necessidades.

Este departamento está também responsável por elaborar planos de formação específicos para clientes de acordo com os requisitos pedidos pelo cliente.

Temos também englobados os consultores externos neste departamento. Ou seja, a sua função é principalmente preparar e desenvolver as ações de formação ou programas de consultoria, monitorizar as ações, aplicando métodos adequados aos objetivos do trabalho e respetivos destinatários, adaptando-os, quando necessário, às necessidades específicas de cada grupo.

Estes consultores não estão responsáveis por nenhuma função administrativa de recursos humanos, nem pela vertente do recrutamento e selecção que é também uma função muito habitual do departamento de recursos humanos, mas como as suas funções estão totalmente interligadas com o departamento da coordenação pedagógica, consideramos pertencerem também à área dos recursos humanos, na vertente da formação.

## **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Claro que sim, considero que todos na organização sejam talentos, porque identifico nestas pessoas (nos colaboradores internos e também nos externos) padrões de comportamento que lhes permitem ser colaboradores ativos, dinâmicos e eficientes.

Como referi anteriormente, a nossa empresa tem a preocupação de criar uma ligação com os clientes muito próxima e de criar soluções que sejam realistas, que sejam possíveis de aplicar e que resultem em resultados sustentáveis no futuro.

Este tipo de soluções e de compromissos para com os clientes só é possível se tivermos uma equipa competente, em sintonia com os valores da organização e orientada para a concretização de objectivos. Neste momento, todos os nossos colaboradores, quer sejam internos quer sejam externos são talentos porque vão ao encontro desta definição, são pessoas que quando transmitem a imagem da organização fazem-no com base na nossa visão e nos nossos valores e são pessoas que estão orientadas para a concretização de objectivos, quer seja a nível comercial, na angariação de clientes, quer seja na concretização dos objectivos impostos pelo cliente. Se não fossem os nossos talentos neste momento a empresa não

conseguia ter o posicionamento e não conseguia ter a variedade de produtos/serviços que tem neste momento.

## 6 - Como é feita a Gestão de Talentos?

Neste momento temos duas principais estratégias que desenvolvemos e que aplicamos para fazer a gestão dos talentos.

A nossa principal estratégia é desde logo identificar em cada colaborador as competências (comportamentais e técnicas) necessárias para desenvolver com sucesso a sua função. Aquando do momento do processo de recrutamento e selecção conseguimos através de uma entrevista por competências e através de testes perceber quais as principais competências dos candidatos e qual a sua área de maior interesse e onde gostaria de desenvolver a sua profissão.

A partir do momento em que integram a organização, identificamos qual a função que vai mais ao encontro das competências que possui de forma a haver um *match* entre as suas competências e as competências necessárias para a realização da sua função.

Permitir-lhes por em prática as suas competências e permitir-lhes desenvolver competências que eles nem imaginam que têm. Isto é também muito importante, o ser humano desde sempre que está em constante evolução e temos necessidade de aprender mais e de evoluir.

Desenvolvemos também uma cultura de *feedback*, regular e sistemático. Temos métricas desenvolvidas por nós de forma a facilitar o desempenho do colaborador no seu trabalho e dessa forma, como referi, melhorar as suas capacidades, perceber o que tem feito de bem e manter esse comportamento e mesmo passar essa forma de estar e essa forma de trabalhar para os restantes colegas e também perceber quais os pontos em que deve melhorar. Este *feedback* é baseado numa conversa com o colaborador em que fornecemos uma crítica construtiva, ou seja, não dizemos apenas o que foi feito de mal. Damos sim um *feedback* baseado no desempenho do colaborador no projecto ou na função em comparação com o que seria esperado obter. Neste *feedback* damos também estratégias de melhoria a serem utilizadas e aplicadas pelos colaboradores.

Esta questão do *feedback* está muito alinhado com os nossos valores e de valorização dos nossos colaboradores, queremos que consigam maximizar os seus conhecimentos e competências e queremos acima de tudo ajudar os nossos colaboradores a conseguirem fazê-lo.



**7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

Claro que sim. Só pessoas tecnicamente competentes e verdadeiramente comprometidas podem trazer mais-valias e resultados para a empresa.

O mercado está muito competitivo em relação às consultoras de recursos humanos, existem várias consultoras actualmente e cada uma tenta diferenciar-se através de serviços e/ou de produtos originais que ainda não existam no mercado.

Todo este processo de criação e de desenvolvimento dos serviços ou dos produtos é feito pelos talentos da organização. São eles que conseguem perceber e analisar o mercado dos recursos humanos, fazer uma análise do que está a ser feito e de qual a lacuna que existe no mercado.

Após essa identificação, são os talentos, que de acordo com os valores da organização desenham e estruturam novos produtos, fazendo assim com que a nossa organização se torne atractiva e que tenha uma maior vantagem no mercado, visto estarmos a oferecer serviços que as outras consultoras ainda não apresentam.

Por estas e por outras razões como por exemplo, o empenho dos talentos, a sua capacidade de decisão, é que nos consideramos que os talentos, o capital humano é o factor que tem uma maior influência na obtenção de vantagem competitiva no mercado.

**8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

Hum, penso que a imagem que a empresa tem no mercado também ajuda a que as pessoas queiram e gostem de trabalhar connosco.

Com todos os serviços que temos vindo a criar e através do sucesso que temos nos nossos clientes, a nossa empresa vai ganhando reputação no mercado e por isso vai-se tornado mais atractiva para os talentos.

Consideramos que a questão do *employer branding* é muito importante actualmente. Não são apenas as organizações que vão ao mercado à procura dos melhores talentos, actualmente são também os candidatos que vão ao mercado de forma a verificar quais as organizações que estão a recrutar e com base nisso decidem em quais mais gostariam de trabalhar e com qual se identificam mais.

De forma a atrair talentos para a nossa organização temos muita atenção à imagem que passamos para o mercado, queremos passar a imagem de uma empresa honesta, séria, respeitar e defender todos e cada um dos que trabalham na connosco.

Em relação a técnicas de atração, utilizamos como principais meios de comunicação sites de emprego, utilizamos também muito o *search* através do *linkedin* quando queremos procurar um determinado perfil e apresentar uma proposta a um determinado perfil.

A nossa ideia é que ao criar e ao divulgar um anúncio de uma oportunidade na nossa organização o candidato identifique qual a organização e quais os valores que são importantes para nós e que faça o *match* de forma a perceber se os valores que são importantes para nós são os mesmos que são importantes para o próprio.

Gostava de reforçar que estes valores que a organização passa acabam por gerar aos candidatos expectativas em relação à organização. Estas expectativas não devem depois ser defraudadas, a experiência do colaborador deve ser semelhante, se não melhor, aquela que lhe foi “vendida” durante todo o processo.

## **9 - Que dificuldades encontrou na atração?**

As dificuldades que sinto têm a ver com a atitude das pessoas. Quando estou na presença de pessoas que estão mais preocupadas com os direitos do que com os deveres, que estão mais preocupadas com o que a empresa lhes pode dar do que com o que pode ser o seu contributo, estas pessoas não “encaixam” no nosso perfil de talento.

E acho que este é um problema que actualmente acontece em várias empresas. Acho que as pessoas já perceberam, como é óbvio, que são imprescindíveis nas organizações. Imprescindíveis quando realmente são boas claro. Mas como já se aperceberam disso acham que podem assumir uma posição que por vezes começa a ser muito arrogante que é o de, deixa-me ver o que posso ganhar com esta empresa. Na maior parte das vezes este pensamento está relacionado com o vencimento e não com o projecto. Não pensam que o seu envolvimento contribui para o desenvolvimento da organização, como referi na questão anterior, são as nossas pessoas o nosso bem mais essencial, sem eles não conseguiríamos tornar uma ideia em papel numa empresa com o renome que temos agora.

Esta é uma das principais dificuldades sentidas, com a alteração do mercado, as pessoas mudaram também muito a forma como se posicionam no mercado, por vezes parecem ter uma



atitude arrogante o que não é nada benéfico perante uma situação de entrevista ou de apresentação de uma proposta.

### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

Depende do objetivo de cada colaborador.

É óbvio que se estamos na presença de uma pessoa que quer trabalhar numa grande empresa ou numa multinacional, a nossa empresa não está nesse *target*, se estamos na presença de uma pessoa que quer aprender e que quer ter uma visão menos “compartimentada” e uma abordagem/intervenção mais abrangente, uma PME é o tipo de empresa que o permite. Na nossa empresa isso é possível.

Quando estamos numa grande empresa acabamos por estar restringidos ao nosso departamento e estamos apenas responsáveis pelas funções que estão descritas no nosso descritor de funções e pouco mais. Pode haver uma mudança de departamento para que a pessoa cresça e conheça novas formas de trabalhar.

Numa PME o cenário é diferente, é necessário que todos os colaboradores tenham a capacidade e as competências para intervir em várias áreas ajudando os colegas, participando em todo o processo criativo e de gestão. Numa PME uma pessoa tem uma maior visão do que é o negócio e como este se estrutura e tem também uma maior percepção de como as peças das várias áreas se unem e se forma uma organização.

Acho que ser uma PME apresenta mais benefícios do que desvantagens mas a mentalidade dos candidatos ainda está muito virada para as grandes empresas, que lá é que vai ser uma boa escola. Pode ser mas eu defendo, e se calhar tenho esta ideia por ter acompanhado já duas empresas pequenas a serem criadas e a crescerem.

### **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

Em primeiro lugar uma cultura de *feedback*, regular e sistemático. Como referi anteriormente, damos muita atenção à questão do *feedback*. Queremos que todos os nossos colaboradores tenham um *feedback* de como está a ser o seu trabalho e o que devem melhorar para continuarem a fazer um bom trabalho nos nossos clientes. Acho que esta é a principal estratégia de retenção que utilizamos.

Visto de fora pode não ter impacto, podem pensar que todas as empresas o fazem, que é só dizer ao colaborador que fez isto ou aquilo mal. Mas ter uma estratégia de *feedback* regular e

sistemático é mais do que apenas dar *feedback*. É envolver vários intervenientes no projecto, recolher informações e as suas percepções e conseguir reunir todas estas informações de forma a ser possível dar um *feedback* e ao mesmo tempo dar sugestões e criar estratégias de melhoria.

Este ponto do *feedback* está também muito interligado à questão da formação e/ou outras oportunidades de desenvolvimento. Como já referi, tentamos ao máximo potencializar as competências dos nossos colaboradores e tentamos sempre ajudá-los a maximizar e a evoluir as suas competências.

Promovemos também uma cultura de informação/comunicação, onde os colaboradores são informados do que se passa na empresa como por exemplo, a facturação, projectos em curso, novos projectos, propostas, clientes, entre outros exemplos, o que favorece o seu compromisso com a empresa. Esta comunicação é muito importante, a meu ver, não faz sentido trabalhar numa organização onde são tomadas decisões e onde há novidades mas eu não estou por dentro dessas situações porque não há comunicação dentro da organização. Além da comunicação, é solicitado aos nossos colaboradores as suas opiniões/sugestões sobre o que se passa na empresa.

Por último, acho que um aspecto importante a referir e que considero contribuir muito e para a retenção de um colaborador na organização é o respeito pela conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar.

## **12 - Que dificuldades encontrou na retenção?**

As pessoas que deixaram de trabalhar na nossa empresa nunca o fizeram por motivos financeiros. Das poucas pessoas que deixaram de trabalhar connosco, a razão teve a ver com uma perspetiva de evolução de carreira que nos não podíamos proporcionar, tendo em conta a nossa dimensão. Realmente neste ponto ser uma PME tem influencia, nestes casos não conseguimos controlar as saídas porque não temos capacidade financeira para fazer face a propostas de uma grande organização em que podem oferecer um salário elevado, benefícios de outro tipo como carro da empresa por exemplo.

Estas saídas que tivemos por esta questão prende-se principalmente com os nossos consultores externos.



Ao nível dos colaboradores externos não temos dificuldade na sua retenção. Posso dar o exemplo da nossa Gestora de Formação / Coordenadora Pedagógica já está na empresa há 14 anos. Acho que melhor exemplo de uma boa retenção não há (risos).

**13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**

Um dos nossos principais objectivos de desenvolvimento é o de alargar a área geográfica de atuação e desenvolver programas de formação inovadores e diferenciadores, especialmente na área comportamental, em particular na área da liderança.

Consideramos que neste momento a área da liderança, numa vertente de formação, é a área que ainda queremos e podemos crescer mais.

Outro objectivo é continuar a alargar a nossa carteira de clientes, continuar a desenvolver a nossa vertente comercial de forma a aumentar a nossa carteira de clientes e com isso termos mais clientes e mais projectos. Ao termos mais projectos vamos ter que aumentar também a nossa rede de consultores externos. Tudo isto é como uma bola de neve (risos), tudo vai aumentar fazendo com que a empresa concretize os objectivos propostos.

Os talentos vão ser importantíssimos na concretização dos nossos objetivos, precisamos deles para conseguir continuar a angariar novos clientes, para desenvolver novas metodologias mas principalmente precisamos dos nossos talentos para criar uma boa ligação com o cliente, para concretizar os objetivos

**14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**

Numa perspectiva utópica acho que há muitas estratégias que podem ser aplicadas, mesmo que seja uma PME.

Em relação à atracção acho que é muito importante a forma como a organização se projecta no mercado, qual a imagem que quer passar e se a forma como a está a transmitir está alinhado com os valores e ideais da organização. Acho que este é o principal ponto na atracção.

Outro ponto essencial é a forma como a organização se vende em todo o processo de contacto com o candidato, quer seja através da colocação de anúncios ou através de *executive search*. Quem está em contacto com os candidatos deve conhecer muito bem a organização e



deve conseguir transmitir todos estes valores ao longo do processo para que o candidato vá “comprando” a organização desde o primeiro contacto com a mesma.

Em relação à retenção, defendo todas as estratégias básicas como respeitar as pessoas, dar-lhes condições/meios para fazerem o seu trabalho e fazê-las acreditar que são capazes.

Isto são estratégias que todas as organizações podem fazer, quer seja uma grande ou pequena empresa, basicamente é necessário respeitar os nossos talentos, perceber quais são as suas necessidades, quais os seus desejos de evolução e ambições e ajudar ao máximo possível os nossos talentos a atingir esses objectivos profissionais.

Na minha opinião não há melhor estratégia de retenção do que esta, os talentos sentirem que estamos preocupados com a sua evolução profissional, que tentamos proporcionar novos projectos novos desafios para que seja possível essa retenção. Por vezes nas organizações há esta falta de interesse pelo futuro dos colaboradores, há apenas um interesse na concretização dos projectos.

Como também já referi anteriormente, acho que a questão da formação é essencial para a retenção e também está muito alinhado com o que referi em relação à progressão profissional dos nossos colaboradores. É necessário que estes tenham formação e acompanhamento de forma a conseguirem desenvolver as suas competências e dessa forma estarem aptos a assumir outro tipo de funções e outro tipo de responsabilidades.

## **2 - Entrevista Organização Pacíficos**

### **QUESTÕES**

#### **1 - Qual a área de negócio da empresa?**

A empresa Pacíficos neste momento está dividida em três áreas de negócio: Trabalho temporário, recrutamento & selecção e formação.

A área de negócio do trabalho temporário está direccionada para clientes com necessidades de colocação de novos colaboradores em alturas pontuais, como reforço da equipa que já tem. Por exemplo, para lojas em época de saldos, ou para *call center* em alturas de lançamento de novos serviços ou produtos.



A área do recrutamento e selecção está direccionada, como o nome indica, em recrutar e seleccionar perfis de topo como directores gerais, *área managers*, entre outro tipo de perfis para empresas nossas clientes. Os nossos clientes nesta área são maioritariamente internacionais por isso damos também posteriormente apoio na fase administrativa com o requerimento do visto, passaporte, etc.

Por ultimo, a área da formação está relacionada com a consultoria de formação, ou seja, criamos e desenvolvemos planos de formação ou *team bulding* para empresas nossas clientes de acordo com a necessidade e orçamento do cliente.

## **2 - Como e quando foi criada?**

A empresa foi criada em 2004 com a ideia de criar novas soluções na área da formação, sair um pouco da linha dos *team buldings* habituais. A ideia era revolucionar a área da formação, no entanto, os nossos dois fundadores consideraram que seria interessante abranger mais áreas de forma a ter mais sucesso no mercado. Estas duas novas áreas surgiram um pouco como suporte à área da formação, um pouco como, vamos ver se a área da formação se consegue integrar no mercado, se não conseguir temos mais duas áreas para dar apoio, principalmente financeiro.

Neste momento, todas as áreas estão estáveis e estão completamente inseridas no mercado.

## **3 - Quantos colaboradores tem?**

Temos neste momento cerca de 100 colaboradores. Estes colaboradores estão divididos conforme a sua área de formação e a sua área de interesse pelas nossas três áreas de negócio.

A ideia será crescer durante o ano de 2015 e aumentar o nosso número de colaboradores em todas as nossas áreas de negócio.

## **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Neste momento somos somente duas pessoas responsáveis pelo departamento mas planeamos no futuro próximo, aumentar este número. Apesar de termos diversas áreas de negócio, os recursos humanos são um *share-service* partilhado por todas as áreas de negócio. Temos um modelo de avaliação de desempenho instalado que consiste na definição de objetivos anuais para cada um dos nossos trabalhadores, definição essa que é feita em



Fevereiro/Março de cada ano em conjunto pelo responsável de cada departamento e onde cada trabalhador pode dar a sua opinião na definição dos mesmos. A meio do ano fazemos um ponto de situação com cada um dos trabalhadores para ver como está a correr e ver aspetos onde pode melhorar. Depois no início de cada ano é feita uma avaliação de desempenho de cada trabalhador, tendo o trabalhador direito a um Bónus anual de acordo com a percentagem de objetivos atingidos. No caso de a empresa atingir os objetivos a que se propôs no início de cada ano, cada um dos trabalhadores recebe mais um bónus monetário. Para além desta atividade, também somos responsáveis pela área de recrutamento interno e por todo o trabalho administrativo inerente aos recursos humanos como processamento salarial, contratos de trabalho, entre outras funções.

### **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Temos bastantes talentos na empresa, caso contrário não conseguiríamos com toda a certeza atingir os objectivos a que nos propomos ano após ano, objetivos esses que por vezes pareciam inalcançáveis quando foram definidos mas no fim foram atingidos. Ora eu acredito a 100% que senão tivéssemos tantos talentos connosco, isso não seria possível. Também temos muito cuidado quando estamos a recrutar novos trabalhadores, já que procuramos sempre referencias, mesmo quando vamos buscar pessoas às faculdades. Sendo que neste último caso não olhamos tanto para as notas e médias dos alunos, que embora sendo importantes, não são necessariamente o principal factor. Não se pode definir um talento pelas notas que teve na faculdade. A forma de ser da pessoa, como se comporta e como pensa é por vezes muito mais importante. Acharmos que um bom aluno na faculdade, não será obrigatoriamente um bom trabalhador, principalmente quando se trata de trabalhar em equipa. Por vezes um aluno mediano, acaba por se revelar um melhor trabalhador do que um aluno de média de 19.

Para nós, um talento define-se como alguém que tem certas competências que os restantes não detêm e logo por aí começam a distinguir-se dos demais mas principalmente, são pessoas com competências e que as sabem aplicar num contexto profissional, que dão o melhor de si à organização e que têm como objectivo profissional, enquanto estão naquela organização, ajudar a mesma a alcançar e a superar todos os objectivos propostos.

Para mim esta é a principal diferença entre um colaborador que faz o trabalho que lhe é pedido e de um talento que como se costuma dizer, “*run a extra mile*”.



## **6 - Como é feita a Gestão de Talentos?**

Vem um bocadinho na sequência daquilo que disse na pergunta que me fez em relação aos Recursos Humanos da empresa. Através do nosso modelo de avaliação de desempenho, achamos que é possível premiar toda a gente, sendo que os talentos, podem ver os seus esforços recompensados financeiramente. No entanto, sabemos que nem todas as pessoas se motivam da mesma forma. Apesar de ser sempre bom ter mais dinheiro no final do mês, existem pessoas que isso não é suficiente e preferem ser valorizadas de outra maneira. A nossa empresa elabora diversos projetos ao longo do ano, em diferentes áreas, por forma a poder motivar os nossos trabalhadores, atribuímos a responsabilidade de cada projeto a uma determinada pessoa, desde que obviamente esteja minimamente relacionada com a sua atividade. Obviamente, a atribuição desta responsabilidade não é dada a qualquer trabalhador, só atribuímos aqueles que achamos que possuem um grau de maturidade e de responsabilidade superior aos demais, ou seja, aos talentos que temos dentro na nossa empresa. Ao atribuímos esta responsabilidade, acreditamos que estamos a motivar os nossos trabalhadores, permitindo que eles se sintam com maior importância dentro da empresa. Ao mesmo tempo estamos a criar um género de intra-empendedorismo a esse trabalhador, pois damos liberdade para que essa pessoa trabalhe à sua maneira, estando obviamente sujeita a uma avaliação no final desse mesmo projeto. Mas para resumir, a gestão de talentos é de facto feita em duas vertentes motivacionais: financeira e alocação de responsabilidades acrescidas.

## **7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

Claro que sim. Hoje em dia, quase todas as empresas utilizam os mesmos sistemas de IT e têm acesso ao mesmo tipo de informação e como tal são as pessoas que acabam por fazer a diferença no final do dia. Muitas vezes, oiço que as algumas empresas despedem trabalhadores para poderem fazer alguns investimentos com algum grau de incerteza, no entanto acredito que no mundo globalizado em que vivemos, só se consegue ter sucesso e atingir objetivos se tivermos as pessoas certas para os lugares certos, embora as outras componentes também sejam importantes obviamente.

Num mercado globalizado e muito competitivo como o actualmente, é necessário termos as pessoas certas a ajudarem-nos a criar novas formas de nos diferenciar no mercado e de forma a ganharmos vantagem competitiva no mercado, se não conseguirmos fazer isto, somos apenas mais uma empresa no meio de tantas que já existem nesta área.



## 8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?

Nós recrutamos 3 tipos diferentes de trabalhadores: empregados internos que entram diretamente para os quadros da empresa, recrutamos estagiários nas faculdades e trabalhadores de *outsourcing* para funções mais técnicas ou específicas. Os diferentes tipos de recrutamento são feitos de acordo com as necessidades da empresa, e em todos os recrutamentos procuramos pessoas com talento e capacidade para um certo lugar. Isto porque um trabalhador pode ter um certo talento, mas se não tiver no lugar indicado para o demonstrar, poderá nunca conseguir demonstrar esse talento e até sentir-se desmotivado. Assim quando precisamos de alguém para uma posição onde são precisas novas ideias ou com diferentes formas de pensar, acabamos por recorrer a estagiários que estão a acabar a faculdade, sendo que neste campo temos parcerias com diversas faculdades. Se precisamos de alguém para uma função muito específica tecnicamente, como por exemplo IT, recorremos a empresas que realizam *outsourcing* nessa área, pois acreditamos que essas pessoas possuem o know-how e o talento que necessitamos. Por fim, também realizamos recrutamento direto para o quadro quando abre uma nova vaga ou por necessidade devido à saída de qualquer colaborador que precisa de ser substituído. Sendo que em todos estes tipos de recrutamento, são feitas várias entrevistas para ficarmos a conhecer melhor a pessoa e identificar o seu talento. A nossa estratégia passa por definir bem as nossas necessidades para podermos escolher a pessoa certa com o talento certo para a função que pretendemos que ela desempenhe.

Para a atracção de talentos para a organização consideramos ser essencial a forma como a nossa empresa está exposta no mercado. Temos que estruturar bem o que são os nossos objectivos, qual a nossa missão e qual a mais-valia que os candidatos podem ganhar ao trabalharem connosco. Após esta definição é necessário passar para o mercado todas estas informações e ver qual o impacto que temos no mercado. Se esse impacto for positivo temos que nos manter na mesma linha de forma a conseguirmos manter uma imagem estável e a termos impacto na decisão dos talentos. Se o impacto for negativo é necessário toda uma reestruturação da imagem.

## 9 - Que dificuldades encontrou na atracção?

Felizmente a nossa empresa é bastante reconhecida nos ramos em que opera, o que diminui as dificuldades de atracção. No entanto por vezes, nem sempre é possível atingir as expectativas das pessoas, nomeadamente a nível salarial. Isto porque ao sermos uma empresa

conceituada e com nome do mercado, as pessoas vêm com expectativas maiores do que é realmente aceitável e é a nossa prática. Ao sermos uma PME não conseguimos competir com uma grande empresa a nível de oferta salarial, não temos o poder financeiro para conseguirmos fazer uma proposta face a uma grande empresa. Já nos aconteceu casos de talentos, que estávamos mesmo interessados mas que não conseguimos atrair porque o talento tinha uma oferta de uma outra empresa, com uma dimensão superior e que com isso conseguia também fazer uma oferta de valores superior.

Quando estamos a tentar atrair talento, o nosso foco não é de todo alicia-lo com uma melhor proposta salarial e oferecer mundos e fundos. Pretendemos pessoas que “vistam a camisola” e que fiquem comprometidos com a empresa e com os seus projetos e objetivos. Queremos vender o projecto e não somente os valores.

No entanto, na minha opinião acho que actualmente a mentalidade das pessoas em relação a uma proposta se tem alterado. Até há uns anos a mentalidade das pessoas era de apenas se interessarem por projectos com valores de remuneração elevados, as funções ou a empresa seriam secundários. Nos dias de hoje a realidade alterou-se, as pessoas procuram novos desafios, novas oportunidades que lhes permitam crescer e que permitam desenvolver as suas competências.

#### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

Isso eu penso que não. Embora tenha identificado na pergunta anterior que as pessoas têm uma certa expectativa salarial que por vezes não é satisfeita, por outro lado, ao sermos uma PME, e assim como referi na anterior resposta, poderemos dar mais autonomia e responsabilidades aos trabalhadores. E é mais isso que procuramos num trabalhador, pessoas com vontade de trabalhar, que tenham autonomia e que não estejam tão preocupadas com a questão salarial, embora compreendamos que seja um critério importante. Sendo uma PME temos de fazer mais com menos recursos, quando comparado com grandes empresas, daí o significado e a importância de talento fazer ainda mais sentido numa PME.

#### **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

Como se costuma dizer, muitas vezes o difícil não é atingir o topo mas sim manter-se lá. Acho que a regra também se pode aplicar em relação à atração e retenção. Penso ser mais difícil reter um talento do que propriamente atrai-lo, isto porque usualmente um talento é



alguém com grande ambição e que gosta de desafios diferentes, que gosta de mudar de funções de X em X tempo e nem sempre é possível satisfazer essas pretensões. A empresa por forma a poder contornar esta situação realiza uma série de atividades tanto para motivar os trabalhadores como por exemplo dar-lhes oportunidade de trocar de funções, realizar atividades para criar bom ambiente na empresa ou até realizar sorteios mensais com um fim-de-semana pago em determinado hotel. Relativamente à primeira situação posso dar o exemplo do recrutamento para os quadros. Cada vez que abre uma nova oportunidade, quer seja através de uma nova posição ou saída de algum colaborador, sai sempre um e-mail para toda a empresa com a *job description* e prazo para candidaturas, podendo toda a gente candidatar-se se assim entender. Só no caso de ninguém se candidatar ou de acharmos que as pessoas que se candidataram não têm perfil para o lugar é que é feito recrutamento externo. Isto permite uma rotatividade dentro da própria empresa que agrada às pessoas, pois permite-os mudar de função e alterar rotinas se assim o desejarem sem que seja necessário abandonar a empresa. Posso dar o exemplo em 2013, em que com a saída de 1 uma só pessoa que optou por ir para estrangeiro, mudaram de função 6 pessoas sem que fosse necessário recrutar ninguém externo, porque as pessoas foram ocupando o lugar umas das outras visto terem o perfil para essas mesmas funções. A última pessoa a entrar neste exemplo acabou por ser um estagiário que tínhamos, o que também acaba por enviar uma mensagem positiva para os outros estagiários. As oportunidades dentro da empresa existem, às vezes basta só esperar pela altura certa.

Depois também temos diversas actividades ao longo do ano como o *Happy Hour* que é realizado de 3 em 3 meses onde no final do dia a empresa toda se junta para ir jantar, beber um copo ou simplesmente ir para uma esplanada para estar na conversa.

Quando existem grandes eventos mundiais como foram por exemplo o Mundial de Futebol ou os jogos olímpicos, organizamos actividades dentro do próprio escritório que permitem criar um bom ambiente. Por exemplo nos Jogos Olímpicos de 2012, realizamos dentro do escritório os jogos Lolimpicos, onde cada um tinha de vir vestido com equipamento de uma modalidade olímpica e realizamos actividades dentro do escritório como a corrida de cadeiras.

Acreditamos que todas estas actividades acabam por criar bom ambiente na empresa, motivando os nossos talentos a manterem-se connosco.

## 12 - Que dificuldades encontrou na retenção?



Assim de repente não existe assim uma grande dificuldade que possa apresentar. As últimas saídas que tivemos na empresa deveram-se ou a trabalhadores que estavam em final de contrato e não estavam a atingir os resultados expectáveis ou então foram colaboradores que optaram por sair para outras empresas nacionais ou até mesmo no estrangeiro. Este último ponto, das pessoas saírem para irem para o estrangeiro, é algo com o qual não podemos competir, tanto pela questão salarial como simplesmente com a vontade cada vez maior que as pessoas têm em abraçar um desafio fora de Portugal. Com um mundo cada vez mais global é cada vez mais natural que esta partida de trabalhadores aconteça principalmente para países como os BRIC's, onde existem projectos e oportunidades bastante aliciantes. No entanto não olhamos para saídas dos trabalhadores como algo dramático, até porque na nossa organização são algo esporádicos e como tal não significa que estejamos a fazer algo de mal ao nível da gestão e retenção das pessoas. Olhamos para estes acontecimentos como algo natural, pois as pessoas procuram sempre novos desafios e mudanças de rotina. Se existisse uma saída de 10/20 de uma vez, aí sim seria motivo de preocupação. Compreendemos que cada trabalhador tenha as suas próprias motivações e cada vez que um trabalhador nos informa que quer sair pois pretende abraçar um novo projecto, não colocamos qualquer entrava e desejamos sinceramente que tenha o maior sucesso possível.

### **13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**

Penso que os talentos são sempre importantes tanto numa fase de desenvolvimento como numa fase da maturação da empresa, reforçando aquilo que disse anteriormente, pois achamos que o mais difícil não é chegar ao topo mas sim manter-se por lá. No nosso caso concreto, embora seja uma fase ainda prematura e esteja aqui a quebrar um pouco o segredo (risos), estamos neste momento a estudar a possibilidade de abrir escritórios em outras cidades do país, nomeadamente Algarve e Porto, de forma a podermos expandir o nosso negócio e estarmos mais próximos dos nossos clientes nessas regiões do país. Embora já tenhamos clientes nessas zonas, acreditamos que ao estarmos mais próximos, essas relações poderão atingir um outro nível de maturação e inclusive poderemos alcançar novos potenciais clientes. Ora ao abrirmos estes escritórios, será necessário criar equipas autónomas, que tenham responsabilidade e sentido de organização. Será quase como criar e construir a nossa empresa de novo. E embora tenhamos obviamente de recrutar pessoas novas para a organização, a liderança desses novos escritórios será liderada por pessoas que já estão na organização e que





sejam capazes de levar os negócios e desafios a bom porto. Ora para que tal seja possível teremos de aproveitar os nossos talentos ao máximo, sendo que terá de ser uma escolha minuciosa porque nem toda a gente, mesmo sendo talento, tem a capacidade de adaptação à mudança para uma cidade diferente daquela que viveu maior parte da vida. Terá de ser uma escolha minuciosa mas acredito que teremos sucesso.

**14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**

Esta resposta vem resumir um pouco aquilo que já disse em perguntas anteriores. Primeiramente, acho que é extremamente importante uma empresa, seja ela PME ou não, definir claramente que perfil de trabalhador pretende para determinada função. Sem definir primeiro o que se pretende exactamente e definir claramente o que é preciso será sempre impossível ter sucesso, pois poderemos recrutar alguém com talento mas esse talento não ser aplicável na função pretendida. Depois disso, no que à atracção diz respeito, acho que é necessário fazer a mesma de forma diversificada, isto é, dependendo do perfil que se quer, mais técnico ou não, alguém com mais experiencia ou jovem saído da faculdade, fazer diferentes tipos de recrutamento. Em relação aos jovens, acho de extrema importância realizar parcerias com as faculdades, quer seja através de iniciativas que algumas vão já desenvolvendo, como por exemplo conferencias ou feiras de emprego, quer seja através de anúncios de emprego nas suas plataformas para nos darmos a conhecer aos estudantes que estão prestes a terminar o seu curso. O criar esta sensibilização junto dos jovens, faz com que estejam mais familiarizados com a empresa e com a sua actividade e com isso poderão estar mais dispostos a um dia vir trabalhar connosco. Depois na parte do recrutamento é importante conhecer/testar a personalidade do candidato para ver se corresponde às nossas expectativas, pois como disse, o mais importante não é propriamente a média com que o estudante termina mas mais a sua personalidade e forma de trabalhar. Depois no caso de pretendermos trabalhadores de áreas mais técnicas ou específicas, achamos importante também estabelecer parcerias com empresas de Outsourcing especializadas em determinadas áreas, pois são grandes conhecedoras das características essenciais para essa uma função relacionada com essa área, para além do facto de muitas vezes terem nos seus quadros talentos. Com isso não queremos dizer, que só recrutaremos pessoas dessas empresas para funções de *Outsourcing*, pois poderemos recrutar essas pessoas para os nossos quadros. Por fim, e apesar de se poder abranger aos outros tipos de recrutamento indicados, quando estamos a recrutar alguém que já





esta no ramo e com mais experiência, gostamos de apresentar projectos desafiantes para motivarmos os potenciais candidatos, mostrando-lhes o quão importante o seu trabalho será para a nossa empresa. Claro que nem toda a gente valoriza as coisas da mesma maneira, mas este é o tipo de trabalhadores que pretendemos para a nossa empresa.

Depois ao nível da retenção, e sou suspeito por falar assim (risos), acho que fazemos o trabalho ideal, premiando tanto monetariamente os nossos trabalhadores quando eles cumprem os objectivos a que se propõem, como permitimos uma rotatividade dentro da própria empresa para as pessoas não se sentirem acomodadas aos seus lugares e conseguirem mudar o tipo de funções e atribuir-lhes projectos interessantes e com responsabilidade, fazendo-os sentir-se responsáveis e motivados ao longo dos projectos que vão aparecendo.

Em jeito de conclusão, achamos que o melhor para atrair talentos é de facto ter um recrutamento diversificado que vá de encontro às nossas necessidades e na retenção desses mesmos talentos achamos também importante ter diversos graus de motivação: financeiros e gestão de carreiras.

### **3 - Entrevista Organização Indicas**

#### **QUESTÕES**

##### **1 - Qual a área de negócio da empresa?**

A empresa Indicas quando foi criada há 5 anos atrás e tinha apenas uma área de negócio que era a área do outsourcing, na área de IT e de telecomunicações, e essa continua, ainda, a ser a principal área de negócio da empresa.

Entretanto, adquirimos uma empresa que tinha aberto falência no mercado e desde 2012 adquirimos a essa marca que dá resposta na área do mobile. Isto sempre falando de programação e de desenvolvimento de soluções mobile, neste caso concreto para todos os sistemas, desde IOS, *Windows phone*, entre outros.

Em 2013 criamos a nossa primeira agência de comunicação e ainda no final de 2014 adquirimos uma parte de uma agência em Aveiro, a versão integral que foi também feito todo o *rebranding* dessa marca.

##### **2 - Como e quando foi criada?**



Foi criada no final do ano de 2009, foi fundada por dois sócios portugueses que na altura já tinham bastante experiência em empresas da concorrência e já percebiam muito bem o modelo do outsourcing.

E foi com vontade e percebendo que era possível fazer melhor num negócio que a empresa foi criada. O ponto identificado como passível de melhoria foi o tratamento as pessoas, e foi com base nisso que a empresa foi criada há 5 anos atrás, criando um modelo de negócio diferente e inovador que melhorasse esse tratamento.

Foi para criar um negócio que por si só não é inovador, o *outsourcing* é um modelo que já existe, já varias empresas em Portugal utilizavam este modelo, o recrutamento e selecção e colocação de recursos em diferentes clientes, mas efectivamente o tratamento que era dado a essas pessoas pelas empresas de *outsourcing* era redutor e era por ser redutor que os fundadores criaram a empresa sempre sustentada numa política de recursos humanos e por isso é que a empresa hoje é reconhecida por ser efectivamente diferente no trato aos seus colaboradores e isso tem levado a que tenhamos ganho alguns prémios, pelo terceiro ano consecutivo, o prémio de uma das melhores 100 empresas em Portugal para se trabalhar e entretanto também o prémio de excelência no trabalho, o que demonstra bem a importância que a nossa empresa dá ao seu capital humano e à valorização do mesmo.

### **3 - Quantos colaboradores têm?**

Em Portugal, temos aproximadamente 150 colaboradores, divididos entre o escritório em Lisboa e em Aveiro. Também temos um escritório no Brasil que se encontra ainda em fase de instalação e de expansão.

### **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Embora o departamento tenha sido criado apenas há 4 anos atrás, com a minha entrada, queria reforçar que o departamento é de recursos humanos e de marketing.

O nosso *core business* é o *outsourcing*, e como tal estamos a falar de pessoas, consideramos ser extramente necessário haver um alinhamento das praticas de marketing/comunicação e de recursos humanos.

Hoje o departamento, *people first*, demos esta designação ao departamento de recursos humanos e de marketing porque vai na lógica do que referi há pouco, do tratamento diferenciado que damos às pessoas. Neste momento o departamento é composto por 7

peessoas, sendo que uma delas que está em Aveiro, com um perfil generalista tendo entrado para a empresa muito recentemente.

Em Lisboa temos uma pessoa responsável pelo departamento, neste caso sou eu, depois existe uma pessoa que dá suporte a todas as políticas de recursos humanos numa lógica de desenvolvimento, estamos a falar de uma pessoa mais sénior e depois temos uma pessoa mais direccionada para a área da formação que dá também apoio aos nossos consultores que estão na rua e temos duas pessoas completamente focadas no marketing e comunicação. Por fim temos uma pessoa em part-time dedicada à avaliação de desempenho numa vertente operacional e uma pessoa com um perfil mais generalista, administrativo para tudo o que seja solicitações por parte dos candidatos.

O *payrol* está do lado da parte financeira, portanto a parte da gestão de salários e toda a parte de gestão de remuneração está dividida entre o departamento de *people first* e do departamento financeiro.

## **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Sim, efectivamente essa tem sido um bocadinho a nossa luta e desafio como recursos humanos, sendo que temos de dividir esta análise entre a equipa interna e a de outsourcing.

Dentro da equipa de *outsourcing* temos efectivamente pessoas que se destacam numa lógica de se destacarem pelo excelente desempenho que têm não só nos clientes onde estão alocados mas também por todo o acompanhamento que dão à empresa, sem terem essa obrigação/atenção, consideramo-los como pelo menos pessoas que queremos efectivamente manter nos nossos quadros por muitos anos. Não queria usar o termo talento pois isso pressupõe uma serie de questões e de critérios de avaliação e nesse aspecto nos não fazemos essa avaliação. Não tenho métricas nem tenho ferramentas para dizer se uma pessoa é considerada um talento ou não. Numa lógica de comprovar com algo em concreto, com testes psicotécnicos ou com testes de desempenho não posso qualificar ninguém nesta empresa como sendo um talento, no entanto, existem pessoas que por terem desempenhos excepcionais, e o desempenho não é tudo, por vestirem a camisola, por ajudarem a empresa em situações críticas e darem apoio a toda a equipa, consideramos uma mais-valia para a empresa e nesse aspecto tentamos, com equidade, um tratamento de alguma forma diferenciada para reter essas pessoas.



Na equipa interna, a avaliação já é feita através do comportamento que têm dentro da empresa e não tanto pelo desempenho que tem junto do cliente, mas ainda assim continuamos a não ter métricas de avaliação de que se trata ou não de um talento, mas mais uma vez existem pessoas com melhores desempenhos do que outras e que acabam por vestir mais a camisola, estando mais preocupadas com o bem-estar ou sucesso da empresa do que o seu próprio.

## **6 - Como é feita a Gestão de Talentos?**

Nós temos uma política de remunerações e de gestão de pessoas que de uma forma geral é aplicável a toda a organização mas estes talentos são considerados por nós excepções e como são excepções tentamos, ainda mais do que já fazemos pelos outros colaboradores perceber quais são as suas perspectivas tanto a nível de carreira como salariais e tentamos sempre motivar as pessoas indo sempre de acordo com essas expectativas, sejam benefícios directos, indirectos, sejam de *fringe benefits*, mesmo com posição salarial caso isso seja isso o que realmente o motiva, dentro claro das políticas da empresa. Pois não poderemos pagar sempre aquilo que as pessoas pedem, principalmente porque poderia desmotivar outros que estão na mesma função e que são igualmente competentes.

Não posso dizer que tenhamos uma forte política de gestão de talentos, ainda está tudo muito no início, estamos a falar de uma empresa com ainda cinco anos de existência, num mercado altamente competitivo, e portanto temos alguns privilégios para estas pessoas mas não temos nenhum programa de formação de talentos ou de gestão de talentos.

## **7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

Se tivermos a falar de talentos nesta lógica que tenho referido, sim, estamos a falar de pessoas que nós a todo o custo não vamos querer perder, seja porque ou acabam por dar um *input* a nível de projectos muito inovador que nos permite ter uma força competitiva no mercado muito maior, seja simplesmente pelo esforço e dedicação que dão à empresa e isso depois reflecte-se no nosso mercado.

Hoje em dia acreditamos que é o capital humano que faz a diferença nas empresas, principalmente no mundo informatizado onde vivemos, onde todas as empresas têm acessos aos mesmos dados e informações e com uma rapidez incrível. Daí acharmos que são as



peçoas e as decisões que elas tomam que acabam por criar vantagem competitiva no mercado, tanto ao nível de decisões importantes como a simples escolha de um sistema operativo que poderá tornar a vida dos trabalhadores mais eficiente e facilitada.

### **8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

As nossas estratégias e as nossas práticas de recrutamento e porque o *outsourcing* vive nisso, passam muito por pesquisas no *linkedin*, presença em feiras de emprego, recomendações que os nossos colaboradores nos dão ou recomendações da nossa lista de contactos, portanto essas são as nossas estratégias para atrair. Naturalmente se for alguém que já esta muito bem recomendada a nossa estratégia pode ser aquando da contratação de alguém oferecer outro tipo de benefícios porque vemos que pode ser uma pessoa que efectivamente vá trazer uma mais-valia à empresa.

### **9 - Que dificuldades encontrou na atração?**

Estamos num mercado altamente competitivo, efectivamente há imensas empresas em Portugal e fora de Portugal que fazem o mesmo que nós e portanto aqui a dificuldade prende-se com a escassez de pessoas, de resto em Portugal como somos uma empresa mais ou menos reconhecida, já não somos propriamente estranhos, o que até nos facilita um pouco as coisas.

Se falarmos no caso de Portugal estamos a falar apenas a nível da escassez. Por exemplo, se falarmos do Brasil, onde também temos escritórios, a nossa dificuldade é de ninguém conhecer a nossa empresa num mercado gigante onde existem ainda mais empresas do que em Portugal.

### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

As dificuldades aqui serão apenas para um nicho de consultores, a maior parte dos nossos clientes são grandes empresas e multinacionais e portanto é fácil vendermo-nos porque estamos também a vender o nome do nosso cliente. Por isso não considero isso a nossa maior dificuldade. Claro que não sermos uma empresa grande pode ser uma dificuldade na atração porque nem sempre conseguimos apresentar as condições que estas empresas conseguem mas tirando isso não posso dizer que tenha sido uma dificuldade.

### **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**



A nossa estratégia, como já referi, tem passado sempre por um forte acompanhamento dos nossos colaboradores que estão no terreno, como eventos mais recreativos como formações, *workshops*, eventos mais sociais, *brainstormings*, eventos mais técnicos, jogos de futebol, enfim desde aquilo que seja mais informal ao mais formal, temos um acompanhamento no terreno que se diferencia das demais.

Alem destas estratégias temos também uma comunicação diária com base em varias ferramentas como um *e-mail*, um *g-talk*, *facebook*, um portal, isso tem sido uma estratégia que tem funcionado e que é algo muito simples.

E também passa por em cada momento avaliar a situação e as expectativas das nossas pessoas e eventualmente poder criar algumas estratégias para reter os talentos.

Isto para além do que referi numa pergunta anterior, já que fazemos uma avaliação constante das perspectivas dos nossos colaboradores tanto a nível de carreira como ao nível salarial, tentamos sempre ir de acordo com essas mesmas expectativas, sejam benefícios directos, indirectos ou salarial dentro claro das políticas da empresa.

## **12 - Que dificuldades encontrou na retenção?**

As nossas principais dificuldades prendem-se por estarmos a falar de uma população jovem, as vidas são feitas de desafios e muitas vezes nós não temos esse novo desafio, ou podemos ter mas pode demorar mais algum tempo, enquanto que ser for outra empresa pode ter logo naquele momento. Como estamos a falar de pessoas que todos os dias são perturbadas, perturbadas entre aspas, pelo mercado com novas propostas muitas vezes é difícil conseguirmos competir, principalmente se tivermos a falar de multinacionais, que oferecem um salário 3 vezes superior, e não temos grande volta a dar. Portanto, a nossa dificuldade é esta. Competir com pessoas ou empresas com outra dimensão e com poder financeiro. Para alem claro da emergência de novos mercados para alem do Brasil. Hoje em dia vemos muita gente com o desejo de se internacionalizar, de ir trabalhar para o estrangeiro uma temporada e nós muitas vezes não conseguimos oferecer isso, a não ser que abra uma oportunidade no Brasil mas nem sempre isso acontece.

**13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**



Sim claro que sim, temos um departamento *inovacion* que estamos a ser como uma incubadora para *start-ups* e estamos a apostar nestas pessoas para nos puderem apoiar no desenvolvimento da empresa.

Em termos de objetivos, em termos genéricos é apostar em mercado internacionais, estamos agora a criar formalmente a nossa área internacional, na área do *outsourcing*, estamos a apostar numa força comercial maior e claro que acreditamos que as pessoas da nossa confiança vão ser essenciais para a concretização dos nossos objectivos.

**14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias e empresas?**

Uma estratégia que ajuda numa PME aquilo que as pessoas podem fazer tem um impacto ainda maior do que numa grande empresa e tenho verificado que isso é o que motiva as pessoas. Portanto, muitas vezes conseguimos atrair talentos que vêm de multinacionais mas que estão formatados, que não tinham espaço para criar novos serviços ou novas metodologias, e a nossa empresa ou uma outra PME que ainda não tenha tudo construído de raiz oferece isso, permitir que as pessoas tenham espaço de criar de raiz e fazer acontecer. Ninguém gosta de mexer no que já está feito, e no que está mal feito, toda a gente gosta de criar novas coisas.

Como tal acho que a estratégia de uma PME deverá passar muito por aqui, dar autonomia e criar condições para que as pessoas possam trabalhar, dando-lhes assim ou outro nível de motivação e ligação para com a empresa.

**4 - Entrevista Organização Artices**

**QUESTÕES**

**1 - Qual a área de negócio da empresa?**

A área de negócio da empresa Artices, humm, a empresa Artices é uma consultora, posicionada no sector dos recursos humanos, que tem como âmbito de actividade a consultoria a outras empresas principalmente no âmbito da gestão de equipas de vendas e a gestão de equipas técnicas. O que estamos vocacionados para fazer basicamente é ajudar os





nossos parceiros a gerir as suas equipas de vendas, na parte do controlo dos KPI's, da qualidade da venda, na motivação das equipas e além das equipas técnicas damos também apoio aos nossos clientes na gestão das suas equipas de técnicos.

## **2 - Como e quando foi criada?**

A empresa foi criada em 2012, no resultado de um *spin-off* de um grupo em que os membros não se estavam a sentir enquadrados com a direcção que a organização estava a tomar e por isso decidiram sair e criar um novo grupo que se ia dividir em duas empresas. A empresa foi criada no sentido e com o principal objectivo de estar muito presente no dia-a-dia dos clientes e com isso ajudá-los a aumentar a qualidade do seu serviço e aumentar o volume das suas vendas.

## **3 - Quantos colaboradores têm?**

Internamente, e constantemente devemos ter aproximadamente 52 pessoas. Digo constantemente porque na empresa Artices estruturamo-nos de uma forma um pouco diferente. Nós temos vários clientes e dentro de cada cliente conseguimos ter vários projectos. Os nossos colaboradores constantes ficam agregados a um ou a vários projectos mas podemos também recrutar pessoas de fora para integrarem aquele projecto se sentirmos essa necessidade por o projecto ter uma grande dimensão ou por ser muito complexo.

### **3.1 - Portanto podem recrutar pessoas de fora para aquele projecto mesmo que seja temporário é isso?**

Sim sim, tipicamente cada vez que iniciamos um novo projecto criamos uma nova estrutura que vai dar apoio à elaboração. Materializando, significa que cada projecto quase que representa uma micro empresa dentro da empresa. Dentro dessa micro- empresa temos que garantir que temos todas as estruturas funcionais para que o projecto seja válido, temos portanto a estrutura de *back-office*, estrutura de comando e depois tem a estrutura de execução.

O que também gostava de reforçar é que na empresa temos colaboradores que se podem inserir em vários projectos ao mesmo tempo o que demonstra que temos colaboradores polivalentes. Como somos uma estrutura pequena, com clientes grandes o empenho de todos é necessário, não conseguimos de todas as vezes que temos um novo projecto ir ao mercado captar novos recursos para dar apoio, por isso contamos muito com os nossos colaboradores.

#### **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Humm... a empresa está inserida num grupo de duas empresas onde existe um departamento administrativo de recursos humanos que é transversal e dá apoio às três empresas. Este departamento administrativo está muito direccionado, como o próprio nome indica, para trabalho mais administrativo, como os contratos, processamento salarial, férias, entre outros processos. Este departamento já existente não tem impacto nas áreas de desempenho, motivação, entre outras.

Dentro da própria empresa existe sim uma área muito orientada para o processo de recrutamento interno, que tem inclusive uma identidade própria, que trabalha muito numa lógica de cliente interno, em termos de garantir as necessidades de recrutamento dos projectos. Basicamente, este departamento está responsável por assegurar que temos o número de colaboradores ideal para conseguir fazer face aos projectos. Este número ideal é definido de acordo com a duração do projecto, com a sua dimensão e com a sua exigência.

Temos também um departamento encarregue das avaliações de desempenho e motivação dos nossos colaboradores. Basicamente, o nosso sistema de avaliação de desempenho está assente numa lógica de cumprimento dos objectivos definidos no início de cada projecto, dando alguns exemplos das métricas avaliadas, se cumpriu com os prazos do projecto, se a qualidade do trabalho foi de acordo com os padrões da empresa e com os padrões do cliente, satisfação do cliente com o trabalho entregue, entre outras métricas. Através desta avaliação de desempenho conseguimos ter uma maior percepção de como correu aquele projecto, o que correu bem e menos bem, o que podemos melhorar e podemos dar um *feedback* mais próximo aos nossos colaboradores também numa óptica de os ajudar a melhorar em futuros projectos. Não serve de nada sabermos que aquele colaborador não teve uma prestação boa num projecto e depois não lhe dar esse *feedback*, em futuros projectos vai voltar a ter a mesma postura pois na sua óptica é a mais correcta.

Preocupamo-nos também neste departamento com a questão da motivação, sabemos que temos projectos muito exigentes e sabemos também que o mesmo projecto, ou muito semelhante, pode ser requerido pelo cliente várias vezes e que isso acaba por cansar os nossos colaboradores porque fazem muitas vezes o mesmo tipo de trabalho. Temos isto em atenção, tentamos sempre fazer uma rotatividade de projectos.

#### **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Sim, com certeza que sim. Dentro daquilo que é a estrutura da empresa, a estrutura de comando, que toda ela foi criada em base 0 e são pessoas que foram evoluindo e progredindo dentro da organização, salvaguardando que quando me refiro à organização não enquanto empresa Artices mas enquanto grupo que veio do tal *spin off*, que é um grupo de trabalho que já dura desde 2003 e que fez a sua evolução e progressão e que hoje esta como estrutura de comando.

Considero também que tenhamos talento pelo seu desempenho, desempenho medido naquilo que são as métricas que falamos há pouco por um lado e por outro lado por aquilo que é o envolvimento destas pessoas na cultura da empresa. Quando falamos aqui de projectos e de clientes, falamos de estruturas muito grandes o que quer dizer que são pessoas que estão constantemente a construir e por isso o desempenho também nessa medida é muito positivo.

Depois, a forma como o fazem, todo o seu empenho. Tipicamente na nossa empresa, existe uma cultura, em que se é medido pelo objectivo da tarefa e não pelo tempo de execução da tarefa. Não se falam em horas de trabalho, mas fala-se sim em resultados, concretização.

Temos colaboradores que são autênticos talentos na minha perspectiva, empenham-se a 100% no seu trabalho e em fazer com que a empresa atinga todos os objectivos propostos e os supere. São pessoas que vivem a empresa como se fosse mesmo delas.

## **6 - Como é feita a Gestão de Talentos?**

Não temos nenhum procedimento ou conjunto de estratégias para gerir os nossos talentos. Como referi temos então a avaliação de desempenho, mas esta avaliação não é apenas para quem consideramos talento, é para todos os nossos colaboradores e temos atenção à questão da motivação e do cansaço em relação aos projectos.

Infelizmente ainda não conseguimos estruturar nenhuma estratégia que seja relacionada com a gestão dos talentos, é algo que temos mesmo que melhorar. Acho que temos primeiro que aumentar a nossa estrutura e se calhar dividir a área dos recursos humanos de melhor forma, ter por exemplo um departamento relacionado com a gestão dos colaboradores onde vamos incluir a avaliação de desempenho que temos já instalado mas também outro tipo de questões como um programa formal de evolução na carreira, benefícios, entre outras questões que no meu ponto de vista são interessantes para gerir da melhor forma os nossos talentos.

## **7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

Claro que sim, são um dos principais pontos de diferenciação da empresa no mercado em que actua. Sem os nossos talentos não conseguiríamos continuar a ter clientes, e clientes tão grandes como os que temos agora.

Não me quero tornar repetitivo (risos) mas se não fossem os nossos talentos que estão completamente comprometidos com a nossa organização, que dão o melhor de si para que os projectos corram bem, não conseguiríamos manter a boa relação que temos neste momento com os nossos clientes.

Isto é importante para a nossa presença no mercado porque existem várias consultoras de recursos humanos actualmente no mercado, por isso o que vai levar os possíveis clientes a escolher no mercado? Ok, o preço que as organizações praticam também tem importância, mas acho que o mais importante é a prestação dos colaboradores e a taxa de sucesso que temos em projectos de outros clientes. Até neste tipo de áreas o *marketing* de boca a boca como se costuma chamar é muito importante porque é através de um bom desempenho com um, dois, três clientes e por aí fora que vamos conseguir angariar novos clientes porque começamos a ser reconhecidos no mercado.

## **8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

Bom, nós temos várias formas de garantir o recrutamento.

Temos os meios mais tradicionais, que são os anúncios, redes sociais, enfim, meios mais tradicionais. Colocamos o anúncio, com os requisitos que pretendemos para aquela função e quais as vantagens que irão ter se pretenderem juntar-se a nós.

E depois temos dentro da empresa mecanismos de *member get member*, em que os próprios colaboradores dão indicação de um amigo ou conhecido que seria uma mais-valia para trabalhar connosco. Temos muita consideração por estas recomendações porque os nossos talentos conhecem perfeitamente a empresa, conhecem a sua cultura, o seu ambiente de trabalho, a sua forma de trabalhar por isso eles sabem muito bem que tipo de pessoas procuramos e que tipo de pessoas se inserem bem dentro da organização.

Sentimos que a questão da atracção se tem vindo a alterar nos últimos anos, não são só os candidatos que perante o mercado de trabalho têm que ser interessantes e mostrar as suas mais-valias. Mesmo as empresas quando vão ao mercado procurar possíveis colaboradores



têm que mostrar quais as suas mais-valias, mostrar o porquê de ser uma mais-valia o candidato escolher trabalhar connosco em detrimento de trabalhar com outras organizações.

O mercado de trabalho tem sofrido nos últimos anos drásticas mudanças que não são necessariamente negativas, acho positivo que os candidatos escolham em que empresas querem trabalhar e acho ainda mais positivo quando decidem que é connosco que querem trabalhar (risos).

### **9 - Que dificuldades encontrou na atração?**

Bom, essa é uma boa questão (risos).

As dificuldades que encontramos prendem-se essencialmente com a percepção do mercado em relação à inserção de projectos que tanto podem ser de longa duração como de curta duração. As pessoas sempre procuraram muita estabilidade, a questão do emprego para a vida, saber que vou ter o meu emprego seguro até ser altura de me reformar, e vêm com alguma reticência um projecto que possa ter a duração de um ano ou mesmo apenas de 6 meses.

Temos muita dificuldade neste sentido, os candidatos até podem estar interessados na nossa empresa, em conhecer-nos melhor mas quando falamos no nosso sistema de projectos a situação muda um pouco de cenário.

Acho que com as mudanças que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho esta mentalidade vai acabar por mudar, já não há empregos para a vida, já não se entra aos 18 anos numa organização e só se sai de lá aos 65, isto já não é realidade em Portugal.

Nós tentamos ao máximo mostrar a mais-valia de ingressar nos nossos projectos, como a possibilidade de conhecer a realidade de vários clientes, diversificação de trabalhos não tendo portanto tanta monotonia, possibilidade de aprender novos conceitos, novas competências, novas metodologias mas mesmo assim tem sido difícil.

Acho que é também uma questão de tempo, aos poucos penso que a mentalidade vai mudar e estas dificuldades vão começar a diminuir ou vão-se tornar noutras.

### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

Ahmm.. sim e não.

Por um lado acho que sim, sim se olharmos para o mercado de uma forma global. Com a palavra crise no topo das mais pronunciadas nos últimos anos pode ser difícil para uma PME integrar-se no mercado que neste momento é muito competitivo. É difícil competir com uma

grande empresa, que tem vários meios e possibilidades para investir em comunicação de forma a distinguir-se no mercado. Por aqui acho que pode ser mais complicado para as PME's, pelo menos nós também sentimos essa dificuldade, às vezes faltam-nos meios para nos afirmarmos no mercado e temos sempre que pensar noutras estratégias.

Por outro lado penso que ser uma PME não acresce a dificuldade se olharmos para aquilo que é o nosso mercado. Dentro daquilo que é o nosso mercado dos recursos humanos e para as nossas actividades, a nossa empresa tem já um reconhecimento bastante elevado, e conseguimos ver isso pelo tipo e dimensão dos clientes que nos escolhem para serem nossos parceiros.

Acho que as PME's, principalmente se estiverem ainda no início de actividade, têm sempre que se esforçar o dobro para conseguirem distinguir-se no mercado. Para quem pega numa ideia e a transforma num negócio isto não é necessariamente uma coisa má, é lutar um pouco mais por aquilo que realmente quer.

### **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

O nosso objectivo é muito a retenção de talentos, dos melhores desempenhos, como referi anteriormente ainda não temos políticas formalizadas de retenção dos talentos, temos algumas ideias como a progressão na carreira, que implica o aumento das responsabilidades, cargos de chefia, o aumento salarial, entre outras ideias, no entanto não está nada formalizado, o que acontece com um talento não é necessariamente o que acontece com outro, temos mesmo que formalizar as práticas para corresponder às expectativas dos nossos talentos. Se um talento é promovido por bom desempenho por exemplo ao fim de um ano e outro que também teve um bom desempenho não é gera aqui muitos conflitos internos e desmotivação com as funções.

O que acontece às vezes é que não temos oportunidades de crescimento, ou estamos tão focados nos projectos que nos desleixamos em relação ao ponto de situação dos nossos talentos.

No entanto, existe a possibilidade do colaborador evoluir, quer em termos das suas actividades no dia-a-dia, assumindo mais responsabilidades, assumindo projectos com maior dimensão e que exijam uma maior aplicação das suas competências, quer em termos do nível dos seus incentivos.

A nível da retenção gostava também de voltar a salientar a questão da avaliação de desempenho que nos permite que tenhamos um feedback muito próximo e realista a dar aos

nossos talentos. Quando falo em realista refiro-me à nossa capacidade de ter dados com base nos projectos realizados num determinado espaço de tempo e termos também a taxa de sucesso e de insucesso. Penso que isto é uma mais-valia para conseguirmos reter os talentos na nossa organização, eles sabem que nós estamos a acompanhar o seu desempenho e não é para criticar que o fazemos, os nossos talentos sabem o que fazemos para acompanhar a sua evolução e para conseguirmos dar um feedback sobre onde foram excelentes, onde podem melhorar e como podem melhorar.

Podemos não ter tudo ainda muito estruturado mas penso que esta área está bem definida (risos).

## **12 - Que dificuldades encontrou na retenção?**

As principais dificuldades que encontramos prendem-se muito com aquilo que referi anteriormente. Nós temos estratégias de evolução e progressão na carreira dentro da nossa organização mas depois temos que estruturar melhor quem fica responsável por este departamento, em que moldes se vai estruturar esse departamento.

Tem que haver equidade e principalmente justiça. Não podemos promover uma pessoa que teve um bom desempenho e não promover outra que também teve um bom desempenho porque não tivemos tempo de nos debruçar sobre essa questão.

Penso que esta é uma das principais dificuldades que encontramos neste momento.

Outra dificuldade é conseguir manter os nossos talentos motivados projecto atrás de projecto, quando os próprios projectos podem ser os mesmos ou pelo menos em moldes muito semelhantes. Verificamos que os nossos talentos chegam a um ponto e querem novos projectos, querem conhecer novas metodologias e novas maneiras de trabalhar e nós não conseguimos garantir que vamos ter sempre novos projectos, novos clientes, isso está dependente de muitas situações.

Como não conseguimos garantir esta diversificação de projectos temos que conseguir pensar noutras formas de retenção.

Este assunto já tinha sido pensado por mim e defini como objectivo até ao final de 2016 conseguir estruturar novas políticas e melhorar as já existentes. Este objectivo prende-se também com outros objectivos que foram já traçados para este ano e para o próximo.

Temos ainda um longo caminho a percorrer, temos noção disso.





**13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**

A minha resposta anterior é já a antever esta (risos).

Então, os próximos desenvolvimentos, e diria, desafios da empresa, passam pela diversificação da oferta, ahmm, diversificação da oferta passa também para a diversificação dos clientes. Hoje, um dos aspectos que mais nos preocupa é demasiada concentração de clientes por um lado, e das nossas actividades por outro. E portanto, o desafio passa por maior criatividade na oferta de serviços ao mercado e tentarmos ser mais abrangentes naquilo que são as nossas ofertas conquistando novos clientes com isso.

Vamos portanto tentar criar novas metodologias, criar novas áreas em que consigamos actuar de forma a que mais empresas de ramos diferentes nos procurem, por conseguirmos ir de encontro às variadas necessidades das empresas. Isto é um grande desafio para nós porque temos que mudar o nosso *mind set* e começar a trabalhar em áreas que nos são um pouco desconhecidas até à data.

Outro objectivo que temos, e como já referi, queremos começar a estruturar melhor o departamento dos recursos humanos, definir melhor as nossas estratégias tanto de atracção como de retenção, definir os nossos procedimentos de forma a que haja justiça e equidade em todo o processo.

Quanto ao papel dos talentos neste desafio, é determinante. É fundamental o envolvimento destas pessoas, mais uma vez, o maior activo da empresa são as pessoas e são essas pessoas que podem fazer a diferença e podem fazer a empresa vender mais.

Eu, como responsável posso criar novas metodologias e tentar vendê-las no mercado mas se depois não tiver talentos para operacionalizar no cliente estas metodologias não me serve de nada esta inovação e este alargamento da carteira de clientes.

Contamos muito com os nossos talentos e não queremos por muita pressão sobre eles mas precisamos muito deles para continuar a evoluir e para fazer com que a empresa ganhe mais notoriedade no mercado e consiga atingir todos os objectivos a que se propõe.

**14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**



Não tenho essa resposta bem formulada. ahmm... Mas julgo que boas práticas de comunicação e de *feedback* são das melhores estratégias que as organizações têm para conseguir atrair e reter talentos.

Todos os talentos precisam de ter um *feedback* sobre o seu trabalho, sobre o que está a correr bem e o que está a correr menos bem de forma a conseguirem melhorar as suas competências. Isto no meu ponto de vista é essencial e devia ser aplicado em todas as organizações, a evolução, a formação, o desenvolvimento dos nossos colaboradores é essencial. Não queremos apenas uma pessoa que seja muito boa numa função, queremos uma pessoa que seja muito boa numa função e que tenha a capacidade de melhorar, de aprender mais, de se aplicar noutras funções. Queremos constante desenvolvimento e penso que isso só é possível se os talentos obtiverem um *feedback* constante e realista.

Isto está ao alcance de qualquer empresa, teoricamente. Existem algumas dificuldades nas PMEs a nível de monitorização e ferramentas para se conseguir uma boa política de acompanhamento das pessoas, penso que a tecnologia será um dos pontos de investimento para se conseguir concretizar esse plano e aí já não está tão ao alcance de qualquer PME. Mas também, a cultura de quem lidera essas empresas, a orientação para as pessoas, porque são as pessoas que fazem o negócio, aí já está a alcance de todas as empresas e nem todas exercem estas práticas.

## **5 - Entrevista Organização Europeias**

### **QUESTÕES**

#### **1 - Qual a área de negócio da empresa?**

A empresa Europeia é uma consultora de recursos humanos que tem especializações em 3 segmentos: Recrutamento e Seleção onde basicamente temos uma carteira de clientes, principalmente localizados no estrangeiro, que nos fazem pedidos de recrutamento para determinadas funções. A ideia será apoiar as empresas clientes em todo esse processo de recrutamento. Outra área é a da formação, esta área ainda está em expansão, apesar de já estar no mercado ainda não temos uma carteira de clientes, vamos apenas realizando actividades de formação e temos também a área do *outsourcing* onde temos uma carteira de clientes e além

da parte do recrutamento fazemos também a parte administrativa dos colaboradores como o processamento salarial, contratos, férias, etc.

## **2 - Como e quando foi criada?**

Bem, a empresa resulta da vontade de quatro pessoas em alterarem o seu trajecto profissional, que era dentro desta área, que acharam ter chegado o momento de ter um projecto próprio, que reflectisse os seus valores, a sua forma de trabalhar e que pudesse acrescentar uma diferença ao mercado, na forma como a empresa se posicionava e os produtos eram entregues .

Estas 4 pessoas já trabalhavam juntas noutra organização mas não se reviam com os valores da mesma e achavam que a posição dos recursos humanos não devia ser aquela tomada pela anterior organização por isso com muita coragem, por estarmos em 2012, a crise estava no seu auge, decidiram criar a empresa como um novo desafio. Após esta mudança, alguns colegas que trabalhavam na organização quiseram também embarcar nesta aventura, não como sócios ou fundadores, mas como colaboradores.

## **3 - Quantos colaboradores têm?**

Neste momento temos aproximadamente 47 colaboradores. Crescemos muito desde o início da organização. Começámos então com os quatro fundadores da empresa, não gosto muito deste termo mas pronto, são no fundo fundadores, depois tivemos os restantes colaboradores que quiseram alinhar neste projecto e ficamos 8. As restantes entradas foram com base no nosso crescimento e com a necessidade de termos uma equipa que acompanhasse esse crescimento.

Neste momento somos então 47 mas durante o ano de 2015 prevê-se que haja o aumento da equipa em mais 2 ou 3 colaboradores.

## **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Nos neste momento estamos a preparar um modelo diferente daquele que nos trouxe até aqui. A empresa não deixa ainda de ser uma PME, e como qualquer PME cresceu muito ao ritmo dos seus negócios. Embora haja uma preocupação normal e natural com as pessoas que estão dentro de casa, não temos ainda nenhum modelo estruturado, vamos tê-lo durante 2015. Neste momento temos o *Focal Point* que é uma área de pessoal, onde reunimos



as competências da marcação de férias, da emissão de contractos, do processamento salarial... Basicamente é uma área muito administrativa, não tem uma vertente de ligação com os restantes colaboradores em relação à motivação ou à satisfação por isso ainda não temos uma verdadeira direção de recursos humanos. Pretendemos desenhar e implementar em 2015 um sistema de avaliação de desempenho, os organigramas da organização já estão feitos agora é só divulgar, neste momento estamos também a trabalhar na grelha salarial e num conjunto de benefícios que foram surgindo consoante as necessidades e as oportunidades e queremos a partir de agora, a começar progressivamente a por um bocadinho de ordem na casa, uniformizar um conjunto de práticas.

**4.1 - Então durante este tempo em que a organização não teve este departamento tao formalizado, conseguiram fazer correr os recursos humanos, mas agora sentiram a necessidade de formalizar este departamento, é isso?**

Eu julgo que nós conseguimos e poderíamos continuar da mesma forma, porque acredito que haja uma preocupação muito ligada à cultura da empresa, ao ADN dos seus fundadores de preocupação e uma preocupação real com o nível de satisfação de cada pessoa que aqui está dentro. No entanto, acreditamos para que a empresa possa ter um papel de desenvolvimento e que consiga extrair melhor aquilo que tem no seu capital humano, devemos começar a estruturarmo-nos. Não há problema nenhum naquilo que é a gestão hoje diária das pessoas, poderá haver alguma falta de *feedback* que é importante mas não acreditamos que seja estruturalmente importante. Acreditamos é que para o futuro e se quisermos ser uma empresa com uma longevidade significativa temos de dar esses passos, coisas simples, como por exemplo o acolhimento, temos pessoas que foram acolhidas com todo o cuidado onde lhes foi transmitida formação. Agora, muita foi formação verbal. Eventualmente alguém que tenha entrado num pico de trabalho se calhar já não foi tao cuidada a sua receção e não podemos permitir que isto aconteça desta forma tão aleatória. Sabemos o que é acolher bem e integrar, nesse caso vamos escrevê-lo, vamos criar os procedimentos e vamos garantir que alguém passa a ter o *ownership* deste tipo de responsabilidades. Isto só para dar um exemplo, existem outros na mesma linha.

## **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Muitos. Bom, porque a esmagadora maioria das pessoas, senão todas têm tido um contributo muito significativo naquilo que são os resultados da companhia e não são todas as empresas, nomeadamente neste sector de actividade que no espaço de 2 anos e meio, tendo



sido fundadas em plena crise económica, atingem a dimensão, o volume de facturação e o reconhecimento qualitativo no mercado que nos atingimos. Ora isto claro que também tem a ver com a génese do projecto, com as pessoas que o criaram mas no seu dia-a-dia tem a ver com a acção de cada um dos colaboradores, portanto tenho a certeza que temos muitos talentos.

Se não fossem os talentos, podíamos ter uma cultura organizacional completamente diferente daquilo que é praticado no mercado mas e depois? Não tínhamos quem conseguisse avançar com o projecto, quem conseguisse extrapolar para o mercado os nossos valores e a nossa missão. Isto parece um pouco para inglês ver, ou seja, dizer estas coisas só porque parece bem dizer que as organizações só são boas por causa do seu capital humano, mas eu acredito mesmo nisso, acredito que são os colaboradores empenhados e comprometidos com a organização que conseguem fazer com que a organização tenha uma boa prestação no mercado de trabalho.

## **6 - Como é feita a Gestão de Talentos?**

Bem não temos nenhum programa de gestão de talentos se é isso que quer perguntar. Muito sinceramente não sei mesmo sequer se isso faz qualquer sentido. Ter um programa de gestão de talentos dentro de uma organização significa que existe um programa de gestão de não talentos? Ou será que o programa de gestão de talentos abrange toda a organização. Se abrange toda a organização não é um programa de gestão de talentos, é gestão de recursos humanos. O talento é uma coisa intrínseca a qualquer organização. Qualquer empresa que seja minimamente viável terá, nem que seja apenas um talento ou alguém que tenha um talento específico e pode ser um sapateiro num fundo de umas escadas que tem uma fila de 50 pessoas à porta. Mas é aquele sapateiro que tem um talento que faz com que o negócio funcione. Portanto qualquer negócio que funcione tem de ter talentos por trás.

Eu, muito sinceramente considero esta questão da gestão de talentos, uma moda: é a gestão de pessoas. Eu não posso gerir o fulano A ou B de uma forma destinta daquela que distingo o fulanos C ou D, porque o A ou B é um talento. Veja o caso do Google por exemplo, podemos dizer que é uma casa recheada de talentos, eles não têm um programa específico para talentos, eles têm um programa de desenvolvimento das pessoas e depois focam-se em determinadas áreas naquilo que são um determinado conjunto de competências que são *core*. Ir buscar um talento é o quê? Bem, eu tenho alguma dificuldade em definir. Acho que



qualquer pessoa que desempenhe as suas funções com rigor, que acrescente inovação, que tenha sobretudo a atitude correta é um talento.

Considero também que alguém que esteja alinhado com os valores e direcção da organização, que esteja comprometido e principalmente queira ver a organização a evoluir e a aumentar a sua facturação é também um talento, é alguém que se preocupa com a organização e por isso dá o melhor de si. Quando damos o melhor de nós conseguimos ser talentos porque estamos a maximizar as nossas competências, os nossos conhecimentos, a nossa experiência anterior.

### **7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

Sim, sem dúvida. Como disse anteriormente, são os nossos colaboradores que fazem com que a organização ande para a frente e que aumente a sua vantagem competitiva no mercado. Se não tiver a equipa certa, a imagem da organização que é passada para o mercado é totalmente diferente daquela que seria desejada, daquela que devia estar alinhada com a organização. Num mercado, onde existem várias empresas da mesma área, e não falo apenas na área dos recursos humanos, mas também nos serviços, telecomunicações, entre outras, se não temos as pessoas certas connosco não conseguimos distinguir-nos no mercado, acabamos por ser mais uma empresa desse ramo no mercado quando queremos ser A empresa.

Antigamente era necessário capital para ir buscar talentos, hoje em dia são os talentos que promovem e criam capital. Acreditamos nisto profundamente, agora um talento pode estar numa pessoa de 40-45 como pode estar num jovem de 23 ou 24. A forma como nos conseguimos gerir estas diferentes gerações e personalidades é o grande desafio.

### **8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

Nós de facto tínhamos vários caminhos a seguir, ou íamos, enfim, buscar pessoas que já tinham alguns anos no mercado, conheciam de alguma forma o mercado, ou íamos buscar as pessoas que conhecemos e que estavam noutras organizações e que eram pessoas relativamente conhecidas do meio, no desempenho de um determinado conjunto de funções, de um determinado conjunto de áreas ou faríamos algo um pouco mais arriscado que demoraria mais tempo a apresentar resultados, que era identificar jovens em início de carreira que reunissem um conjunto de aspectos que nos parecessem que estavam em linha com aquilo



que seria a nossa atuação. E acabamos por fazer isso, fomos à procura de jovens que nos ajudassem a crescer e a desenvolver.

Demos oportunidade a vários jovens de integrar na organização, demos-lhes variadas ferramentas e formação para complementar com os conhecimentos que foram aprendidos na faculdade.

### **9 - Que dificuldades encontrou na atração?**

Um dos principais problemas que encontramos na atração jovem foi o problema que muito ouvimos falar: muitos licenciados desempregados há procura de uma nova oportunidade. Claro que isto foi bom num sentido, recebemos muitas candidaturas, tínhamos muitos perfis diferenciados por onde seleccionar. No entanto, houve tanto o reverso da medalha, como estes jovens não tinham experiência profissional e a que tinham era reduzida tornou-se muito complicado perceber apenas através da personalidade se ia de acordo com aquilo que procuramos e se iria conseguir inserir.

Esta atracção foi realizada no início ainda da organização, e apesar de não gostar assim tanto deste termo, admito que procuramos dentro dos candidatos aqueles que nos pareceram serem os verdadeiros talentos.

### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

Julgo que conseguimos atrair as pessoas pelos projectos, e julgo que as pessoas se identificam e se sentem mais atraídas por vezes pelos projectos, pela possibilidade de carreira, pelo desenvolvimento e pelos desafios. A remuneração, considero que seja um factor higiénico, e o que é ser um factor higiénico? Acho que as pessoas devem ter uma remuneração que lhes permita ter uma vida condigna, e ter uma vida condigna não é viver com o salário mínimo nacional, isto pode acontecer durante uma fase da nossa vida, em que temos poucas responsabilidades, vivemos na casa dos nossos pais, o nosso portfolio de despesas e de responsabilidades não é significativo. Mas a partir daí temos que encontrar alguns equilíbrios e perceber que este é um factor que deve deixar as pessoas minimamente descansadas para enfrentar os desafios da sua vida. Portanto, eu considero que o factor de remuneração, não deixando de ser importante, não é determinante. O projecto e a ideia são mais importantes. Como deve entender, gerir uma PME com um salário elevado não nos vai permitir identificar profissionais já com muitos anos de mercado, pessoas que estão





habituaadas a uma remuneração bastante mais elevada e que têm a vida alinhada com isto. É verdade que nos últimos três anos, o fenómeno do desemprego capultou para o mercado, pessoas com condições muito diferentes da última vez que estiveram no mercado, mas não sei se isso é muito saudável, depende se as pessoas conseguem adaptar a sua vida e ser felizes com isso. Uma coisa é alguém que vivia com 5 mil e agora vive com mil, que se livrou de uma serie de coisas e que até de alguma forma encontrou alguma felicidade e como organizou a sua vida. Outra coisa são pessoas que atravessaram e continuam a atravessar com uma enorme dor e peso significativo, isso considero péssimo.

Nós como PME não conseguimos à partida oferecer salários elevados, benefícios como carro, seguro de saúde, creche para os filhos, entre outras coisas. Mas, sendo uma PME na área dos recursos humanos conseguimos oferecer a possibilidade de integração num projecto desafiante, no início ainda, onde a pessoa iria ter a possibilidade de evolução tanto de carreira como de competências.

### **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

Não temos nenhuma estratégia delineada. Estivemos muito focados no desenvolvimento do negócio. Temos uma preocupação em reter pessoas. Todos os conceitos em redor da gestão de recursos humanos estão dentro de casa, conhecemos muito bem, tentamos a aplicar nos momentos certos. É verdade que o fazemos de uma forma ainda *ad-hoc*, desorganizada, pouco estruturada, e é sobre isso que estamos a trabalhar. Naturalmente o que é o plano de gestão de recursos humanos não passa apenas pela avaliação de desempenho, ou pelo acolhimento.

### **12 - Que dificuldades encontrou na retenção?**

Neste momento, muito sinceramente, não consigo identificar nenhuma dificuldade mas também tenho a noção de que quando os jovens que entraram há pouco tempo na empresa tiverem mais tempo de casa vou ter uma grande preocupação e algo para resolver pois vão querer novos projectos, vão querer aprender mais. É mais uma coisa que temos que começar a estruturar e temos que começar a analisar.

**13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**



Os talentos vão ter um impacto muito grande visto todos na organização serem um talento, se não consideramos talento é porque a pessoa está na calha para sair, e ainda não saiu foi porque ainda estamos a estudar uma melhor alternativa para tirar o melhor daquela pessoa ou porque existem constrangimentos legais para a pessoa sair. Acho que as pessoas que estão aqui dentro, e acho que as empresas devem pensar desta forma, todas elas são talentos naquilo que são as suas áreas.

Nos tivemos algumas admissões recentes e eventualmente teremos mais uma, e essas admissões foram alinhadas com os objectivos a médio e a longo prazo da empresa. É um documento que está a ser redigido e vai ser apresentado ainda no início deste ano, que passa pela necessidade de ter um conjunto de competências dentro de casa que ainda não existem, para atingir determinados objectivos, de natureza económica, de natureza estrutural, de organização e de posicionamento. Eu diria de facto que 2015 é o ano dos objectivos, sem dúvida alguma.

#### **14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**

A sua pergunta não é de facto muito fácil (risos).

Bem, todos sabemos que não há mundos perfeitos, temos que saber viver em mundos imperfeitos e ainda bem. A questão dos talentos é um *teaser* interessante e um tema importante do momento, eu não consigo ver além da gestão das pessoas, muito sinceramente, a preocupação genuína e real com as pessoas que nos rodeiam dá origem a tudo. O objectivo da empresa é servir, não temos outro objetivo, tudo o resto são coisas que montamos em termos de comunicação para termos uma mensagem mais perceptiva e objectiva, mas no fundo é isto, a nossa casa esta aberta para servir, quem se acerca de nós ou quem batemos a porta porque queremos servir. É isto, servir, e se ganharmos dinheiro ao final do dia com isto, perfeito. Não é ao contrário, a empresa é feita pra ganhar dinheiro e como tal temos que, não é nada disso, estamos aqui para servir, com os nossos produtos, com as nossas soluções. Este servir é igual a abrir a porta com uma cara sorridente, quando possível intervir em causas sociais e sentirmo-nos todos muito agradecidos com isso, porque é isso que faz da nossa vida algo com algum sentido mais profundo. Quando olhamos para dentro de casa e para as pessoas que aqui estão, eu julgo que nada dará mais prazer a quem gere esta empresa do que ver pessoas felizes e satisfeitas com aquilo que fazem no dia-a-dia, e motivadas.



Ora, este conceito de satisfação, felicidade e motivação no ser humano é distinto de um para o outro, portanto ter aqui uma estratégia que se diga que seja uma ferramenta, bem existem muitas, é importante acolher bem, é importante estar atento ao status da pessoa, dar feedback, garantir que a pessoa se desenvolve, o ambiente de trabalho, a transparência, julgo eu. Como se consegue isto tudo? Através de um modelo de comunicação interna.. Mas a minha empresa tem 5 pessoas como faço isto? Redigia um email todos os dias ou por semana, tome café uma vez por semana com a sua equipa e explique o que anda a fazer quando está ou não esta, ou esta fechado no seu gabinete. Bem, tenho uma empresa de 50 ou 500 pessoas, envie uma newsletter para a equipa.

É necessário adaptar à dimensão da organização. Esta ideia que só as grandes empresas é que conseguem fazê-lo é absolutamente falso. As PME's podem fazê-lo. Eu posso fazer um sistema de avaliação de desempenho numa folha de excel, é só definir os objectivos e depois saber como os medir ou então envolver as pessoas para isso, posso fazê-lo num excel, não o tenho que fazer com uma consultora que vem para o fazer isso ou como um software, se tenho 4 ou 5 pessoas não faz sentido fazer isso.

Eu julgo que, enfim, falo de Portugal porque não conheço a realidade aprofundada de PME's de outros países, mas falando do nosso país, é verdade que tivemos durante vários anos empresários pouco preparados naquilo que era a gestão do capital humano, também é verdade que esta questão da importância do recurso para os resultados da organização é uma temática nova, nova com 15 ou 20 anos, nova no sentido de se ter também massificado, massificou-se esta preocupação. Mas o que quero transmitir é que se for uma pessoa que ao descer esta rua ver um mendigo lhe dar um pontapé na lata das moedas ou se quando for a entrar no elevador não abrir a porta à senhora ou à criança vou ver um bom gestor de pessoas? Não, não vou, eu acho que só devem gerir pessoas quem se preocupa genuinamente com pessoas.

Se é uma empresa de 100, 1000, 2000, os métodos e as ferramentas aplicadas devem ser diferentes consoante a dimensão. O ser humano preocupa-se no geral com a mesma tipologia de situações. Toda a gente gosta de se sentir confortável, toda a gente gosta de ter bom ambiente de trabalho gosta de se sentir integrada e com o passar dos anos também temos que perceber que por vezes o bom ambiente de trabalho para um é falar mal do outro (risos), é entrar às 09h30, beber o seu café, sentar-se às 11h, ir almoçar às 12h e ninguém lhe dizer nada (risos). Portanto, a gestão das pessoas é muito complexa e não podemos reduzir a um

conjunto de ferramentas que quando aplicadas resultam, não é verdade. O que é verdade hoje com uma pessoa não o é amanhã.

O que é depois fundamental, e que se cruza um pouco com a história do talento, que está relacionado com a formação e com o trabalho que são paradigmas que se mudaram muito nos últimos anos, no passado tinha que ter capital para ir captar talento, captar talento significa ir à concorrência para ir buscar os melhores, ou criar parcerias com as faculdades para termos acesso aos melhores alunos quando acabam o curso. Isto só estava ao alcance de poucos, dos que tinham capital. Hoje isto é diferente, temos pessoas a acabar o curso, pessoas extraordinárias, que se apaixonam pelos projectos, por projectos de garagem. Na altura dos meus pais, eu tinha a obrigação de me formar e depois de eu me formar eu tinha o direito a um emprego para o resto da vida, tinha que fazer o meu papel, estudar ter boas notas e por isso tinha o direito a que o estado me desse um emprego. Agora está tudo diferente, eu tenho o direito a ter formação, esse é um direito que as sociedades civilizadas conquistaram, eu filho de um sapateiro ou filho de um banqueiro, tenho o direito a ter o mesmo nível de formação e depois tenho a obrigação perante a organização de trabalhar. Estas coisas alteraram-se muito significativamente, é hoje muito mais complicado gerir pessoas porque as pessoas alteraram o seu *mind-set*.

Bem, mas voltando à sua pergunta porque acabei por divagar muito (risos). Acho que as melhores estratégias para atrair talentos para as PME's são os desafios. Um novo projecto, a oportunidade de chefiar uma equipa, a oportunidade de desenvolver as suas competências. Juntamente claro com um salário acima da média e com bastantes benefícios. Já que falamos numa forma ideal, benefícios bastante interessantes (risos).

Na área da retenção, acho que o mais importante é termos tempo para ouvirmos os nossos colaboradores e para conseguirmos adaptar o que a organização tem ao que o talento procura para se continuar a sentir bem connosco.

## **6 - Entrevista Organização N.Americana**

### **QUESTÕES**

#### **1 - Qual a área de negócio da empresa?**



A empresa N.Americana na sua base é uma consultora de recursos humanos. No entanto, devido ao aumento do mercado e devido ao aumento da concorrência sentimos a necessidade de aumentar a nossa abrangência a nível da consultoria, portanto, neste momento estamos divididos em cinco principais áreas de serviços: a área de recursos humanos, gestão e estratégia, marketing, finanças e IT.

## **2 - Como e quando foi criada?**

A empresa foi criada em 2010 pelo fundador que tinha tido a inspiração para este modelo de negócio no estrangeiro quando foi trabalhar para a Alemanha através da empresa onde estava no momento a trabalhar. Como o seu espírito empreendedor era muito grande decidiu trazer este conceito para Portugal. Quando falo do nosso conceito é o de termos uma consultora de recursos humanos à medida, ou seja, todas as nossas soluções são personalizadas de acordo com a necessidade do cliente.

Como referi anteriormente, no início iniciámos com a consultoria de recursos humanos, ou seja, criação de medidas necessárias para, por exemplo, avaliação de desempenho, gestão de carreiras. No entanto, o mercado da consultoria de recursos humanos tem vindo a expandir-se e por isso sentimos a necessidade de diversificar a nossa oferta e os nossos serviços.

## **3 - Quantos colaboradores tem?**

Neste momento, e se não me engano, temos 52 colaboradores distribuídos em 5 departamentos. Só explicando aqui um pouco a estrutura, temos um presidente e temos depois três estruturas de apoio.

Depois como referi, temos então as nossas cinco áreas de negócios em que cada área tem um manager, ou seja, um responsável por cada uma dessas áreas que está encarregado da gestão da sua equipa, pela concretização dos projectos e dos objectivos traçados no início de cada projecto.

Dentro de cada departamento temos vários colaboradores que estão distribuídos dentro da sua área por projecto e por cliente.

## **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Neste momento os recursos humanos são um apoio funcional e administrativo da restante organização. Existe uma responsável de recursos humanos, que neste caso sou eu, e tenho a trabalhar comigo mais três pessoas que têm como título gestoras de recursos humanos.

O nosso departamento tem uma parte administrativa, ou seja, temos connosco as questões legais de contratação e de remuneração. Fazemos todo o processo de *payroll*, tendo uma grande ligação com a área financeira que nos dá todo o apoio necessário, temos também todas as questões legais de contratação, segurança social, seguros, entre outras questões. Para além disso, temos todo um apoio funcional às nossas áreas de negócio. É o nosso departamento que está responsável pela aplicação do desenvolvimento da avaliação de desempenho, acompanhamento do desempenho dos nossos colaboradores nas suas equipas e nos projectos que está destacado.

Por fim, estamos somos responsáveis pela análise da gestão de carreiras dos nossos colaboradores tendo sempre em atenção a sua motivação e a sua necessidade de evoluir.

Além destas funções temos também a nosso cargo a dinamização de actividades de envolvimento de toda a equipa, a criação de planos de formação, entre outras funções.

Basicamente, e tentando resumir, estamos muito orientadas para manter a nossa equipa coesa e motivada.

## **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Como estou muito perto dos nossos colaboradores posso afirmar sem dúvida que considero que sim, nós temos talentos na nossa organização. No entanto, não posso afirmar que todos são talentos e não digo isto de uma forma pejorativa, nada disso.

Temos pessoas que estão connosco há vários anos, que evoluíram connosco, desenvolveram toda a sua carreira e investiram tempo e competências na evolução da organização e que por isso para nós são talentos, são pessoas que vestem a camisola a 100% e que sem eles a nossa organização não teria o sucesso que tem neste momento.

Temos por outro lado pessoas que estão connosco há pouco tempo, que ainda estão na fase de integração na empresa e que por isso ainda não têm esta ligação tão grande com a organização.

No entanto, são também pessoas com competências e com capacidades superiores aos demais porque o nosso próprio processo de recrutamento e selecção visa recrutar pessoas que se distingam no mercado.



## **6 - Como é feita a Gestão de Talentos?**

A nossa gestão de talentos não se diferencia muito da gestão que fazemos dos restantes colaboradores isto porque temos como objectivo que todos os nossos colaboradores sejam talentos, ou seja, que todos estejam comprometidos com a organização e que tenham desempenhos acima da média, contribuindo assim para que a nossa organização continue a evoluir e que continue a ter sucesso no mercado.

A partir do momento em que os incluimos na nossa equipa, tentamos diferencia-los dos demais, dando formação, fazer com que participem em projectos, não só projectos que estão negociados com o cliente mas também projectos internos da organização, projectos de valorização pessoal principalmente.

Basicamente, queremos que os nossos colaboradores desenvolvam as suas *hard* e *soft skills*.

## **7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

Claro que sim, os nossos talentos são essenciais para a nossa evolução no mercado e para concretizarmos os nossos objectivos.

Consideramos ter talentos porque são pessoas diferentes, porque são pessoas com mais competências, aliás, se calhar não com mais competências mas com as competências mais desenvolvidas e é isso que o mercado de trabalho procura, procura pessoas que lhes deem um resultado melhor, com mais facilidade de aprendizagem, e o facto de desenvolvermos os nossos colaboradores nesse sentido garante isso mesmo.

Tendo pessoas que são diferenciadoras, que estão comprometidas com a organização e que nesse sentido têm interesse e vontade em que a organização avance, é meio caminho andado para que a organização consiga distinguir-se dos demais no mercado em que actua.

## **8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

As nossas estratégias de atracção de talento são baseadas num sólido processo de recrutamento e selecção. De forma a atrair, utilizamos vários meios como as redes sociais e colocação de anúncios em sites da especialidade, para além disso, realizamos recrutamentos através de recomendações feitas pelos nossos membros, porque já conhecem os candidatos e



assim conseguem dar-nos um *feedback* mais preciso sobre o que as pessoas são e o seu trabalho.

Temos também já uma *pool* de candidatos que temos vindo a construir desde o início da organização foi criada e quando temos necessidade vamos também a essa *pool* procurar candidatos que tenham o perfil que procuramos e que estejam disponíveis na altura.

Não temos nenhuma estratégia desenhada além do processo de recrutamento.

### **9 - Que dificuldades encontrou na atração?**

Depende das áreas, existem áreas mais difíceis de atrair talentos porque o que os motiva não é o mesmo. As motivações por áreas são muito diferentes e nós notamos isso principalmente em áreas de IT, enquanto as outras áreas tem uma visão mais estratégica e de gestão e que conseguem verificar qual a mais-valia de entrarem neste projecto é muito mais fácil do que pessoas de IT que são muito mais motivadas pelos projectos que são praticados.

Enquanto as pessoas das outras 4 áreas querem desenvolver-se e querem adquirir competências, na área de IT querem fazer projectos para um Google ou para uma Microsoft e isso é algo que não conseguimos garantir à partida, não conseguimos garantir este tipo de clientes.

Nestes casos o trabalho de atração é muito mais complicado, até porque eles não andam à procura de ofertas, temos que ser nós a ir ter com eles e a aliciá-los o que se torna mais complicado. Já as pessoas de outras áreas andam à procura de novos desafios, o que torna o processo de recrutamento um pouco mais fácil.

### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

Eu penso que sim, as pessoas não vêm a mais-valia, ou acham que vão ter que trabalhar muito mais e que o reconhecimento no mercado de trabalho não será tao positivo, porque não somos tao conhecidos, não conseguimos garantir um volume de negócios tão elevado, e isso acaba por fazer com que seja mais difícil nós atraímo-los para junto de nós. As pessoas não vêm como uma mais-valia, não conseguem dizer aos amigos que estão a trabalhar numa grande empresa de renome.

Na minha opinião, trabalhar numa pequena ou mesmo numa média empresa tem muitas vantagens porque enquanto que numa grande empresa a pessoa está focada apenas nas suas funções e não consegue ter um outro contributo, numa pequena empresa é necessário que

todos tenham um contributo, que tenham a capacidade de se envolver com a organização e com isso desenvolver também as suas capacidades e os seus conhecimentos.

Enquanto existir esta mentalidade de que só nas grandes empresas é que existem oportunidades de desenvolvimento e de crescimento será muito difícil para nós conseguir atrair talentos para a organização.

### **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

A principal estratégia que utilizamos está relacionada com a formação contínua que damos aos nossos colaboradores, só com entidades externas, mas apostamos também em ter os nossos colaboradores a dar formação aos restantes colegas.

Para além disto, para nós é muito importante que exista uma cultura de proximidade entre os membros e por isso promovemos actividades de integração e de socialização.

Consideramos que para reter os nossos talentos a questão da avaliação de desempenho com feedback muito próximo é também muito importante. O *feedback* é sempre dado pelo superior hierárquico e é sempre muito próximo, ou seja, é com base no seu desempenho e na concretização de objectivos. A questão do *feedback* é importante porque os colaboradores sentem que estamos a acompanhar a sua evolução, apercebem-se que estamos preocupados e que queremos que tenham bases e tenham formação de forma a conseguirem aumentar as suas competências.

### **12 - Que dificuldades encontrou na retenção?**

Um dos principais problemas que encontramos em relação à retenção prende-se com a questão da remuneração.

Como trabalhamos com projectos pedidos por clientes, projectos estes que são temporais, não temos uma facturação certa todos os meses e por isso não temos fundo de maneo para conseguir oferecer salários ou outro tipo de regalias de forma continua aos nossos colaboradores. O que conseguimos é na conclusão de um projecto, se verificarmos que faz sentido, tentar premiar os participantes desse projecto de forma económica.

Isto para nós tem sido uma dificuldade, não conseguimos reter todos os talentos como gostávamos de conseguir porque não conseguimos fazer face às propostas salariais que recebem de outras empresas.

Nestes casos, entendemos a necessidade de saída por parte dos nossos colaboradores e damos o nosso apoio no que conseguirmos, nomeadamente no processo de saída e nas recomendações solicitadas por essas mesmas empresas.

### **13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**

Os talentos são sempre importantes e são eles que fazem com que a empresa avance e alcance os seus objetivos. Os próximos objectivos passam por ter novos projectos com a mesma ou maior dimensão de forma a aumentar a facturação.

Temos também como objectivos actuar numa vertente de responsabilidade social e por isso precisamos dos nossos talentos.

Precisamos dos nossos talentos não só num sentido técnico, mas também numa vertente de desenvolver outro tipo de competências e capacidades de forma a desenvolve-los e apoiar a organização.

### **14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**

Acho que a questão das recomendações para a atracção é importante porque se conseguimos passar o *feedback* de colaboradores que se sentem confortáveis e que já conhecem a empresa pode ser importante para quebrar o mito em relação às PME's.

O truque não está tanto em atrair talentos porque conseguimos ir ter com eles, de uma forma ou outra, mas sim retê-los e isso consegue ser feito através de reconhecermos o trabalho das pessoas que fazem parte da equipa e esse é ainda um desafio das PME's que têm poucos recursos e acham que isso pode ser impeditivo na criação de políticas de recursos humanos e neste caso na retenção de talentos.

Para mim não é o dinheiro que é mais importante neste caso, mas sim o esforço e o compromisso que cada empresa e o departamento de recursos humanos está disponível a dar para melhorar esta questão. Prestar uma atenção muito mais continua e constante aos seus trabalhadores, perceber o que os está a afectar de forma positiva ou não, recompensar o seu esforço, não precisa de ser de uma forma material, um feedback ou uma conversa, perceber o que de facto motiva cada trabalhador, porque cada pessoa tem a sua motivação e acho que os planos não devem ser estruturados de forma geral.

Claro que é importante que existam planos gerais para garantir consistência e coerência e as pessoas sentirem que existe justiça na empresa, mas se são talentos e se nós os queremos manter na nossa organização é necessário perceber e o que de facto vai ser importante para eles no futuro de forma a não irem para a concorrência.

## **7 - Entrevista Organização Asiatics**

### **QUESTÕES**

#### **1 - Qual a área de negócio da empresa?**

Nos somos uma consultora de recursos humanos. Começámos pela área *de executive search*, o nosso *core business* era o recrutamento e selecção de funções de topo. Actualmente a nossa abrangência são os recursos humanos de A a Z, ou seja, alargamos a nossa área de actuação e neste momento temos competências para realizar outro tipo de funções, como campanhas de atração de talento. A questão do recrutamento sim, mas alargado a outras empresas, temos um projecto que é uma plataforma de emprego online que tem um foco no mercado mais jovem, em que o objetivo é a comunicação das oportunidades das empresas para os jovens de forma a conseguir atrain-los. Por isso trabalhamos a atracção, o recrutamento, o desenvolvimento, a formação e o desenvolvimento de competências. Na área de processo de recursos humanos, estamos a falar da gestão de desempenho, planos de sucessão, identificação de quadros de elevado potencial, integração de novos colaboradores, todos os processo de recursos humanos. Apoiamos as empresas a desenharem, a implementarem e a avaliarem o impacto destes processos.

Temos também uma área de comunicação interna e cultura e depois temos várias unidades de negócio que acabam por oferecer todos estes serviços. Estamos com uma abrangência de recursos humanos muito maior do que no início, conseguimos chegar agora a diferentes empresas por termos um *portfolio* de competências e de conhecimentos muito mais diversificados o que significou um aumento do número de clientes interessados em contratar os nossos serviços.

#### **2 - Como e quando foi criada?**



A empresa foi criada há 10 anos, surgiu da ideia de dois parceiros que queriam revolucionar a área dos recursos. A ideia era de que as consultoras de recursos humanos eram todas muito semelhantes, todas muito cinzentas, e todas com o mesmo tipo de produtos e tipo de abordagem ao cliente. A empresa Asiatics nasceu com o objectivo de trazer “cor” ao mercado dos recursos humanos e trazer uma maior abrangência. Como referi anteriormente, no início das funções estávamos muito focados para uma área de negócio mas a ideia desde cedo foi sempre chegar à abrangência que temos actualmente.

Inicialmente a empresa foi criada em Lisboa e passados cinco anos a empresa expandiu-se para o Porto. Durante os cinco primeiros anos fez-se um levantamento das necessidades do mercado, percebeu-se qual a imagem normalmente associada às consultoras de recursos humanos e estruturou-se uma nova imagem. Com o aumento do número de clientes e com a diversificação dos mesmos sentiu-se a necessidade de ter um apoio no Porto.

Além do aumento e do sucesso da empresa a nível nacional houve também uma expansão internacional para Moçambique há 4 anos e no ano de 2014 houve também uma expansão para Angola e para o Brasil.

Esta expansão internacional tem como principal intuito mostrar ao mundo o que a empresa é capaz de fazer, no entanto, está a ser realizada de uma forma muito calma e gradual visto ser um grande investimento tanto a nível económico como de recursos.

### **3 - Quantos colaboradores tem?**

Neste momento o grupo todo está com 95 pessoas. Em Portugal temos aproximadamente 75/80 pessoas e as restantes encontram-se em Moçambique, Angola e Brasil.

### **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Os recursos humanos são o meu projecto (risos). Fui eu que iniciei a empresa do Porto quando abriu a empresa lá e fui convidada a integrar a equipa de Lisboa em 2014 precisamente para formar esta área que se chama *Talent and Knowledge* que tem no fundo a pasta dos recursos humanos, a pasta da qualidade e da gestão do conhecimento. Por isso, toda a parte que tem a ver com o desenvolvimento, processo de recursos humanos e desenvolvimento das pessoas está a meu cargo. Temos internamente uma academia de formação, ou seja, a ideia é que os nossos colaboradores estejam em contante formação e evolução por isso criamos esta academia e temos também um modelo de gestão de

desempenho também coordenado por mim. Depois temos a área financeira que trata da parte mais administrativa dos recursos humanos, como o processamento de salários e parte legal como contractos, férias, por isso essa parte mais administrativa está com a área financeira. Há uma ligação muito grande, a pessoa que trata destas questões reporta à área financeira e a mim faz um *report* mais funcional só para eu ter um ponto de situação de como estão os processos. Já temos um departamento de recursos humanos completamente funcional, só com um ano de existência mas temos (risos).

### **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Nos só temos talentos (risos). Temos uma visão muito democrática do que é o talento e de como se pode definir. Todas as pessoas têm talento mas podem não estar no lugar certo, e isto do lugar certo é gostarem do que fazem, fazerem bem aquela função, e contribuir para a empresa.

E o que acontece muitas vezes, é que há pessoas com determinado perfil, que, ou por não terem sido bem escolhidas, ou por a empresa não as conhecer bem não as coloca no lugar certo e por isso depois há uma descoordenação entre as expectativas da organização e a realidade apresentada pelo colaborador.

Por isso sim, temos talentos e acreditamos que todas as pessoas aqui são talentos, porque tivemos muito cuidado em escolher as melhores pessoas para aqueles lugares. Além das práticas de recrutamento e selecção mais conhecidas como, entrevistas, dinâmicas de grupo, fazemos também entrevistas de personalidade e de competências e a aplicação de determinados testes que nos ajudam a analisar de melhor forma o perfil do candidato e a fazer um *match* entre o que nós procuramos e aquilo que o candidato é capaz de nos oferecer.

Quando chegamos à conclusão que a pessoa não *fit* com aquele lugar fazemos o ajustamento, o que já aconteceu. Já tivemos casos em que gostávamos muito daquela pessoa mas que naquela função não estava a corresponder às expectativas, então tomamos a iniciativa de reajustar a pessoa numa outra função e o resultado foi bastante positivo, a pessoa começou a trabalhar com maior motivação. Quando mesmo após o ajustamento não há *fit* com a própria organização sai. Por isso, nós evitamos ao máximo ter pessoas que achamos que não estão identificadas, que não contribuem, quando essa situação extrema acontece são convidadas a sair.

## **6 - Como é feita a Gestão de Talentos?**

A gestão de talentos neste momento é realizada com base na formação e na motivação, ou seja, nos enquanto empresa Asiatics defendemos que é necessário continuar sempre a aprender e a evoluir, e sabemos que essa evolução só é possível através de formação contínua. Podemos ter um talento na organização mas se este não continuar a evoluir e a desenvolver as suas competências vai ficar desactualizado em relação aos restantes colegas. É necessário portanto fazer esta gestão dos colaboradores, investir na sua aprendizagem e na sua evolução.

Como já referi anteriormente, a empresa criou uma academia de formação mesmo neste intuito, com baixos custos conseguir garantir que os nossos colaboradores continuam a desenvolver-se. E mesmo para eles isto é muito positivo, eles conseguem aperceber-se que a organização onde estão investe no seu desenvolvimento e quer que aprendam mais. Infelizmente acho que há poucas empresas a pensar assim neste momento e isso realmente é problemático, se as empresas não apostam na formação dos seus colaboradores o que esperam deles? Que saibam enfrentar novos desafios? Até podem saber, mas sem as correctas bases torna-se muito mais difícil.

Temos também um grande enfoque na área da motivação apesar de este conceito ser muito relativo porque o que motiva uma pessoa não é necessariamente o mesmo que motiva outro. A nossa ideia é perceber individualmente o que motiva os nossos talentos e no que estiver ao nosso alcance tentar motivá-los. Pode ser pela ingressão em novos projectos, autonomia ao realizar o seu trabalho, aumento da remuneração, existem várias formas de motivar. A ideia chave é perceber o que realmente motiva os nossos talentos e não criar estratégias de motivação que não estão minimamente alinhadas com o que o talento procura ou necessita. Dá muito trabalho, é verdade, mas a compensação a médio longo prazo é muito grande.

## **7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

São um ponto fundamental. Sem os talentos a nossa empresa não conseguiria estruturar serviços e produtos para apresentar às empresas e com isso não iríamos conseguir estar presentes no mercado da forma como estamos agora. São os talentos que acrescentam valor às organizações e acredito mesmo que a empresa neste momento tem o reconhecimento e posicionamento no mercado que tem devido aos talentos que inicialmente tiveram a visão e





criaram a organização mas também devido aos talentos que conseguiram pegar no projecto e torna-lo seu ao estarem totalmente comprometidos com a organização.

## **8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

Em termos de atracção, depende do *target*. Quando falamos de jovens, temos muitos *trainees* aqui e gostamos muito de os ter. Todas as unidades têm *trainees* porque são pessoas com novas ideias, que vêm de fora, com sentido crítico. Atraímos através da *talent city*, esta cidade virtual onde estão muitos jovens inscritos, quando temos oportunidades colocamos lá.

Quando são temas mais específicos vamos directamente as fontes, por exemplo, se precisamos de pessoas de design, vamos a sites dessa área e a faculdades, como por exemplo, o IADE, essas escolas que sabemos que são formação nas áreas que nos interessam.

Quando precisamos de pessoas mais seniores ou com experiência profissional recorremos a anúncios de emprego nos meios mais adequados para aquela função, damos sempre preferência a recomendações que os nossos colaboradores nos dão de pessoas conhecidas ou amigas porque assim sabemos se os candidatos estão ou não alinhados com a nossa empresa e recorremos também ao *executive search* através do *linkedin*.

Após esta primeira fase de atracção, tentamos sempre demonstrar o valor da nossa organização em todas as fases de entrevistas.

### **8.1 – Sente que a marca da empresa também ajuda a atrair talentos?**

Sim, sentimos muito isso. No nosso mundo, a empresa já tem um posicionamento muito forte nos recursos humanos. Começamos a ter muitas candidaturas espontâneas de candidatos que gostam da área de recursos humanos e que gostavam de ter uma oportunidade de trabalhar connosco.

Quem trabalha em recursos humanos ou quer ir para recursos humanos vê a nossa empresa como uma marca, uma empresa interessante onde trabalhar.

Penso que isto se deve principalmente a todo o trabalho que temos realizado em torno da imagem da nossa empresa e por todos os projectos bem sucedidos que temos tido junto dos clientes.

## **9 - Que dificuldades encontrou na atracção?**

Hum.. nós temos dificuldades sobretudo nas área mais técnicas porque, quando queremos um designer, as pessoas não imaginam que uma consultora de RH precise de designer ou de

programadores por exemplo. As pessoas não estão tao sensibilizadas. Quando colocámos pela primeira vez o anuncio na *talent city*, um anuncio para *designers*, não apareceu massa critica, nenhum designer ao procurar uma nova oportunidade se vai lembrar da nossa empresa porque não somos da área deles, não somos do mercado deles. Por isso, nessas áreas em que é uma novidade, em que as pessoas não nos colocam ai, temos mais dificuldade o que fazemos é ir directamente às fontes.

Penso que a principal é neste primeiro contacto, quando conseguimos obter candidatos e quando conseguimos que venham à empresa para conhecer o nosso projecto, estas dificuldades diminuem e temos uma maior taxa de sucesso, mesmo nestas áreas mais técnicas.

### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

Não sentimos que seja uma dificuldade porque a nossa empresa estrategicamente aposta muito na comunicação ao ponto de às vezes nos confundirem com uma agência de comunicação. Muitas vezes quando fazemos entrevistas e perguntamos se nos conhecem e o que sabem sobre nos há pessoas que nos dizem que somos uma agencia de comunicação. Como investimos tanto em comunicação, por vezes quem não é dos recursos humanos, porque quem é da área consegue ler as mensagens, quem é de áreas mais técnicas ai ficam um pouco confusos e acham que somos de comunicação.

Ou seja, o que quero dizer, é que o facto de ser uma PME não é nem nunca foi um entrave para nós porque não nos projectamos como uma PME, com a imagem de pequenos e que temos poucos recursos. Nada disso (risos). O que fizemos foi dar a volta à situação, sim somos uma PME, sim fomos criados com poucos recursos e tivemos que desde o inicio avançar com poucos recursos mas não é por isso que somos menos competentes que a concorrência, que temos piores colaboradores. Apostamos na nossa comunicação, criar uma imagem de marca que tivesse impacto no mercado, que nos permitisse concorrer com empresas do mesmo ramo mas com o dobro ou o triplo do tamanho e foi isso que conseguimos.

Claro que encontramos dificuldades, no início falávamos da empresa Asiatics e ninguém sabia do que se tratava, mas é algo que se tem que trabalhar continuamente e não podemos no primeiro semestre de actividade ou mesmo no primeiro ano de actividade esperar que todo o mercado conheça a nossa marca e queira trabalhar connosco. É algo que se trabalha e a forma como as empresas de projectam para o mercado é importantíssimo.

## **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

Bom , em termos de retenção temos um acompanhamento muito próximo. Temos equipas muito pequenas de forma a que os managers conheçam muito bem quem têm e possam acompanhar muito de perto e dar feedback contínuo, e poder apoiá-los, visto termos projectos muito exigentes e é importante haver alguém que possa monitorizar. As pessoas valorizam muito isso, sentem que o seu trabalho é avaliado e posteriormente valorizado.

Depois temos um modelo de gestão de desempenho que nos permite saber quem está a corresponder ou exceder expectativas e é em função disso que premiamos, fazemos actualização dos salários, promovemos quando sentimos que a pessoa já está num nível de senioridade e de autonomia que faça sentido promover. Temos algumas orientações mas não estamos à espera, por exemplo, temos agora uma *trainee* que passou directamente para um lugar de coordenação, de uma área interna. Demonstrou tanta maturidade, responsabilidade e competência que fizemos convite directo.

Isto mesmo para os outros *trainees* é óptimo, porque têm a percepção de que podem evoluir na organização. Os nossos estágios normalmente são de um ano, mas já aconteceu antes do tempo promovermos um *trainee* a consultor.

Estamos muito atentos ao contributo que as pessoas dão e aplicamos o princípio da meritocracia, quem tem mérito nós premiamos, ou de forma monetária ou criando um novo enquadramento com novas responsabilidades. O nosso modelo de gestão de desempenho permite-nos conhecer quem temos e premiar.

Temos também, como já referi, uma academia de formação que investe muito no desenvolvimento das pessoas, temos todas as semanas workshops em que as pessoas se podem inscrever, temos jornadas, temos eventos externos em que as pessoas podem participar. Formação interna nas metodologias mais utilizadas por nós, todas as semanas, um colaborador dá formação aos restantes numa área que domine como por exemplo excel, powerpoint, por aí.

As pessoas sentem-se muito apoiadas e há muitas oportunidades para aprenderem.

Hoje uma das grandes motivações das pessoas são projectos onde podem evoluir e aprender mais.

## **12 - Que dificuldades encontrou na retenção?**

Neste momento, não há nenhuma dificuldade que lhe consiga apresentar. As saídas que tivemos da organização foram ou porque os colaboradores não estavam a atingir o desempenho esperado e por isso foram convidadas a sair ou então saíram da empresa porque tiveram convites de outras organizações que foram mais interessantes tanto a nível de projecto como de remuneração. Não vemos as saídas como algo dramático, claro que investimos muito no colaborador, muitas horas de formação, muita informação confidencial da empresa foi passada mas se a pessoa não se sente motivada e bem a trabalhar connosco, isso futuramente terá um maior impacto nos nossos resultados e na nossa cultura organizacional que será maior a perda aí do que se a pessoa sair.

Compreendemos que cada pessoa tenha as suas motivações e que queira conhecer novos desafios.

Quando um colaborador nos diz que tem intenções de sair da empresa, tentamos perceber o porquê, se podemos fazer algo para manter a pessoa connosco como mudá-la de projecto, alterar as condições de remuneração, dar mais autonomia, são só alguns exemplos. Se mesmo assim a pessoa quiser sair não pomos quaisquer entraves.

### **13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**

O nosso objectivo é crescer onde estamos, estamos numa correria desenfreada para mercados externos e emergentes onde há muitas oportunidades para explorar mas acreditamos que em Portugal ainda há muito espaço para crescer.

E a prova disso é que temos crescido aqui e no Porto brutalmente, ainda temos margem para crescer. Esse é o nosso grande objectivo, crescermos onde estamos e ao mesmo tempo começar a preparar terreno para em 2018 começarmos a olhar outra vez o exterior, para outros países.

Outro objectivo é também pensar em diferentes modelos de negócio, não temos que ter escritórios montados em todo o lado mas podemos internacionalizar de outra forma, com produtos, com certificações em metodologias desenvolvidas por nós que podem ser aplicadas lá fora, por isso estamos aqui a ver diferentes cenários.

Acreditamos que temos pessoas connosco com vontade e competência para nos ajudar nessa expansão. Vai ser o nosso desafio nos próximos três anos assegurar que temos pessoas para quando chegar o momento conseguirem dar o salto.

Uma preocupação que temos neste momento é de preparar os talentos certos para esta internacionalização. Quando for para iniciar novamente a expansão não vai haver um momento de pausa nem de arrependimentos, temos que avançar com o projecto porque há muito investimento económico associado. Quem escolhermos para representar a empresa tem que estar totalmente preparado para iniciar uma nova vida num novo país e para iniciar um projecto de raiz. Nem toda a gente tem esta capacidade de adaptação por isso é que acreditamos que só talentos é que vão conseguir ajudar-nos a ter sucesso na expansão.

**14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**

Ahmm... nós não disparamos para todo o lado. Acho importante para as PME's serem cirúrgicas e identificarem de onde vêm as pessoas com o perfil que procuram. A partir daí, como não têm tantos recursos como as grandes empresas que podem fazer campanhas a nível nacional, aí a estratégia tem que ser mais focada. Se as pessoas que procuro têm perfil mais técnico faz mais sentido ir a uma escola profissional do que ir a uma universidade, então é aí que devo ir. Devo criar parcerias com essas entidades, alimentar a relação, criar campanhas sempre que precisar de alguém, poder divulgar pelos meios. Basicamente, criar parcerias com as fontes que me vão trazer as pessoas que eu quero. Isto em termos da atração.

Depois há sítios onde é importante eu estar visível, a *talent city* obviamente temos lá grandes empresas, mas também temos lá PME's, com esse objectivo de terem um sítio onde já estão milhares de jovens inscritos e, as vezes, com pouco investimento eu consigo dar visibilidade à minha organização. É uma ponte entre os jovens e as empresas. É uma ferramenta que está ao alcance de todas as PME's. Não consigo ter um *site* só meu, tudo bem, vou à *talent city* onde posso expor-me e dizer aos jovens qual a minha proposta de valor. Este é um aspecto que é muito importante e que sentimos que as organizações, não só as pequenas, têm muita dificuldade, sobretudo quando falamos de talento mais jovem. Há muito desconhecimento sobre esta nova geração, sobre o que de facto os jovens valorizam, e depois fazer esta ponte, Ok, se eles valorizam a aprendizagem eu até tenho aqui muitas oportunidades para eles aprenderem mas não é isso que estou a comunicar. Às vezes comunico coisas erradas.

Há muitos preconceitos relacionados com outras gerações, como a minha, como a estabilidade, o emprego para a vida, que já não faz sentido nenhum hoje, mas o que comunicam ainda está muito associado a esses preconceitos. Primeiro tenho que conhecer

muito bem o meu target e depois aquilo que comunico tem que estar alinhado com aquilo que as pessoas valorizam. E depois são os canais, o jornal, para o público jovem não é por aí, mas sim pela internet ou pelas redes sociais.

Nós temos trabalhado muito o tema dos talentos com as empresas, e como não há uma definição comum, é muito importante que as empresas definam o que são talentos para si, para mim são jovens, pessoas mais maduras, por aí. Definir muito bem quais são essas pessoas, qual o perfil e características que as definem, e depois tratar de as identificar, avaliar e desenvolver de uma forma muito transparente. Estes processos por norma nas organizações são processos muito cinzentos, muito pouco claros, as pessoas não sabem quem é identificado e quem não é. Obviamente é preciso ter muita sensibilidade porque cria expectativas, dizer a uma pessoa que é um talento é criar expectativas, mas tem que ser muito claro porque aquele é talento e o outro não é. Temos que passar muito a dinâmica do conceito, hoje posso ser um talento mas amanhã mudam as características e deixo de ser *key*, deixo de ser chave na empresa.

Lembro-me que fizemos um projecto num cliente que queria expandir o negócio para o Brasil e quando chegou o momento não tinha ninguém que quisesse ir para cargos de direcção, à partida com condições muito interessantes, por isso temos que ter muito cuidado, em casar o conceito de talento com a estratégia da empresa. Por exemplo, se quiser internacionalizar, tenho que ter pessoas com motivação para tal, com competências, por isso tenho que começar a preparar as pessoas. É isso que estamos a fazer neste momento, estamos a preparar as pessoas para depois internacionalizar e não deve ser o contrário que é definir a estratégia e só depois ver se temos as pessoas. No exemplo que dei, esta pessoa ficou com a sua estratégia hipotecada porque não tinha as pessoas para apoiar o projecto.

Por isso, não podemos descurar esta questão do talento, temos mesmo que saber que tipo de pessoas precisamos para a estratégia. Muitas pessoas vêem isto como um projecto dos recursos humanos, mas não é, é um projecto do negócio, saber que pessoas precisamos para concretizar a estratégia de negócio.

As PME's apesar de não conseguirem oferecer salários mais altos que as grandes empresas têm outras coisas que podem oferecer e que também são valorizadas pelos candidatos como a possibilidade de progressão na carreira, a capacidade de gerir equipas, de ter autonomia, a possibilidade de ingressar num projecto

É necessário ver sempre o cenário pelo lado positivo e acredito mesmo que uma PME tem muito para oferecer aos talentos e pode ser sempre uma mais valia na carreira dos mesmos.



## **8 - Entrevista Organização Africana**

### **QUESTÕES**

#### **1 - Qual a área de negócio da empresa?**

A empresa Africana é uma empresa que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de serviços criados pela organização como apoio a outras organizações, por outras palavras, fazemos consultoria principalmente numa vertente de recursos humanos. Quando as organizações necessitam de apoio na implementação de uma nova metodologia, ou na gestão de equipas, cria parcerias connosco.

De forma a nos distinguirmos no mercado em que actuamos, que tem vindo a tornar-se cada vez mais competitivo, criamos metodologias inovadoras, digo inovadoras porque fizemos um levantamento sobre o que havia no mercado e não encontramos nada semelhante.

#### **2 - Como e quando foi criada?**

A empresa Africana nasceu oficialmente a 30 de Janeiro de 2008. A empresa foi criada pelo nosso director geral que sempre teve um espirito empreendedor mas faltava-lhe a parte financeira, não tinha capital para iniciar a organização sozinho. Juntamente com outro sócio, que conseguiu dar o apoio financeiro necessário para avançar com a organização, a empresa foi criada com o principal objectivo de diversificar a forma como uma consultora de recursos humanos se posiciona no mercado. A ideia com a criação desta organização prendeu-se com a operacionalização prática do apoio que damos às organizações nossas clientes, ou seja e por exemplo, se uma empresa cliente pretende criar e aplicar uma avaliação de desempenho nós não fazemos apenas a sua criação e formação sobre como aplicar, nós estamos no terreno a ajudar as organizações a desenhar um modelo adaptado à sua organização e às suas necessidades, estamos no terreno a apoiar a implementação e principalmente continuamos no terreno após para acompanhar e apoiar no momento após implementação.

A organização foi criada com base no principal objectivo de estar muito presente no dia-a-dia das organizações.

Como referi anteriormente, no inicio da nossa empresa, não havia nada de semelhante no mercado, o que as consultoras normalmente faziam era desenhar uma metodologia ou uma estratégia de acordo com o requerido pelo cliente, faziam a aplicação mas depois não havia



um acompanhamento, o cliente até podia não estar a conseguir fazer a aplicação da metodologia desenhada e isto é problemático porque o cliente está a comprar um serviço a outra empresa e por isso o maior desejo é que o investimento valha a pena.

Nós neste momento trabalhamos de outra forma, não temos uma carteira de clientes muito grande, é verdade, mas os clientes que temos são os mesmo que temos quase desde a criação da empresa o que revela que os nossos clientes estão satisfeitos com o nosso trabalho e querem continuar a trabalhar connosco e principalmente a despende recursos monetários ao ter o nosso apoio.

### **3 - Quantos colaboradores tem?**

Bem, neste momento as coisas estão um pouco diferentes de quando foi criada. Temos também uma sucursal em Espanha e no Reino Unido. Criámos a organização nestes dois países porque depois de realizado um estudo de mercado apercebemo-nos de que ainda não havia nenhuma organização semelhante à nossa e que por isso havia ainda muito mercado disponível para trabalhar. A empresa conta com cerca de 130 colaboradores em Portugal, Espanha e no Reino Unido.

Temos uma maior percentagem de trabalhadores em Portugal, e temos aproximadamente 15 em Espanha e 15 no Reino Unido. Estas sucursais foram abertas no ano passado por isso ainda está tudo muito no início, estamos numa fase muito comercial e de operacionalização. Ou seja, os nossos trabalhadores nestes países são neste momento consultores 360° ou seja, tanto fazem a parte comercial que implica a angariação de novos clientes, a transmissão da nossa empresa no mercado onde estão inseridos, como tem também a parte operacional de estar presente no cliente, implementar as soluções desenhadas, ou seja, todo o trabalho desde a angariação do cliente até estar concluída a implementação.

Quando a empresa se instaurar completamente nestes países o principal objectivo é aumentar a equipa, mesmo também em Portugal.

### **4 - Como se estruturam os Recursos Humanos?**

Contamos com uma equipa de Recursos Humanos que está integrada no Departamento de *Support* da empresa. Este departamento tem um *manager* responsável pelo departamento e tem três técnicas a trabalhar.

Este departamento, como o próprio nome indica, tem uma vertente muito de apoio aos restantes departamentos, um papel muito administrativo de processamento salarial, de realização de contractos, questões relacionadas com a segurança social e com as finanças.

Este departamento está responsável pelas questões de recursos humanos apenas da empresa, não tem ligação com o cliente externo.

Outro tipo de questões, também de recursos humanos, mas questões relacionadas com a motivação, com feedback está ao encargo do *manager* de cada área. Decidimos ter esta separação para que haja um feedback mais próximo entre o *manager* da área e os seus colaboradores. Como trabalham juntamente, é o *manager* que tem uma maior noção do desempenho de cada membro da sua equipa, que tem uma maior noção do que é necessário melhorar ou manter.

Claro que os recursos humanos podem dar apoio neste tipo de tarefas, como o apoio na avaliação de desempenho, apoio na gestão das equipas e distribuição das equipas nos clientes de acordo com a sua motivação e competências. Como são os recursos humanos que também estão responsáveis pelo recrutamento e selecção de novos membros para a empresa conseguem também ter uma maior noção de como é a personalidade da pessoa, quais as suas competências e desta forma conseguir dar um maior apoio ao *manager* de cada área no momento de selecção dos recursos para cada cliente e para cada projecto.

Neste momento, o departamento de recursos humanos está também responsável por toda a questão administrativa e operacional de termos expatriados

## **5 - Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

Claro que sim, sem dúvida nenhuma.

Os primeiros colaboradores foram essenciais para o desenvolvimento da organização e por isso são talentos, conseguiram através das suas competências, conhecimentos, experiências anteriores avançar com uma ideia desde raiz, operacionalizar essa ideia de forma a torna-la possível e realista. Todo este trabalho inicial exigiu uma total dedicação ao projecto, muitos estudos de mercado, análise de concorrência, análise financeira do estado do projecto e do estado dos investimentos. Não é qualquer pessoa que consegue por em prática este tipo de desafio, é realmente preciso um talento, uma pessoa com outro tipo de visão, com uma visão empreendedora e uma visão muito orientada para o negócio e para a concretização de objectivos.

Além destes talentos, todos os nossos colaboradores que entraram a seguir são talentos.

Falando primeiramente da equipa de Portugal, considero que sejam talentos porque acreditaram num projecto que estava em expansão e decidiram que iriam aplicar as suas competências e toda a sua energia a ajudar este projecto a avançar e a ter sucesso. Entre todas as organizações no mercado, que já estavam constituídas e já tinham renome decidiram candidatar-se e decidiram que seria uma mais-valia para eles colaborar connosco. Depois, e após terem sido seleccionados para colaborar connosco temos vindo a reparar que os nossos talentos são pessoas que vivem o negócio como se fosse algo criado por eles. Dedicam imensas horas a este trabalho, horas que podiam estar com a família mas estão no cliente a tentar desenvolver novas metodologias e a implementar novas soluções, dedicam todo o seu conhecimento e competências porque são pessoas que não se conformam com a rotina e com o fazer sempre o mesmo, são pessoas que têm ideias inovadoras e que avançam com propostas para o desenvolvimento de novas metodologias.

Em relação aos nossos talentos que embarcaram na aventura de abrir as sucursais no estrangeiro, são pessoas em que nos confiamos totalmente e que consideramos terem todas as capacidades para dirigir um negócio num novo mercado totalmente diferente daquele onde estão neste momento. Antes de avançarmos com estes projectos, prepararmos muito bem estas pessoas, não só a nível de trabalho e a nível de competências mas também a nível pessoal. Estamos a falar de pessoas com família, amigos, toda a sua vida está estabelecida cá, estamos a falar de uma grande mudança e por isso foi também necessária toda esta preparação.

Mas resumindo, já me estou a alongar nesta questão (risos), considero que tenhamos talentos porque todos os nossos colaboradores são empenhados e comprometidos com a organização e querem levar-nos ao sucesso.

## **6 - Como é feita a Gestão de Talentos?**

A gestão dos nossos recursos humanos é feita de igual modo para todos os colaboradores, na medida em que para nós, todos são talentos, independentemente do cargo ou grau que ocupam.

Não temos nenhum programa de gestão de talentos que fuja muito ao normal da gestão de talentos, temos um sistema de avaliação de desempenho com base em métricas que foram estabelecidas pelos *managers* de cada departamento. Estas métricas são, por exemplo,

cumprimento dos objectivos estabelecidos pelo cliente, satisfação do cliente no final do projecto, entre outros.

Esta avaliação de desempenho permite-nos depois pensar e planear uma estratégia de premiação dos nossos talentos.

Além desta avaliação de desempenho não temos mais nenhuma estratégia desenhada, vamos estando muito atentos à questão da motivação, queremos que os nossos talentos se sintam bem com o trabalho que estão a fazer e sintam sempre que este trabalho vai ter um grande impacto tanto na nossa organização como no cliente. Para isto é necessário ter em atenção as suas necessidades, qual o seu estado de espírito. Não desenvolvemos uma estratégia estruturada para esta questão porque como somos uma PME e como cada *manager* fica responsável por uma equipa pequena, entre 3 ou 4 pessoas, há a facilidade de comunicação. Os nossos talentos sentem-se completamente à vontade de falar com o seu manager ou mesmo connosco quando necessitam, quando acham que há algo que podem mudar no seu dia-a-dia de forma a torna-lo melhor.

Temos também especial atenção à progressão da pessoa dentro da organização. Não temos um plano de evolução nem um departamento de gestão de carreiras e vejo isso como uma falha que temos neste momento mas também como algo que pode vir a ser melhorado e que está nos nossos objectivos.

Para nós, um talento é alguém que para além de ter as competências chave para o desenvolvimento do negócio, é também alguém que tem a capacidade de aprender, de se desenvolver e de querer mais.

Para nós é importante acompanhar a carreira dos nossos talentos e ter a noção de quando é necessário proceder a uma promoção ou a uma alteração de categoria o que implica também a alteração de funções.

## **7 - Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

Sim, os talentos, em qualquer sector de actividade, são essenciais para que os factores de diferenciação e criatividade se acentuem nas empresas. Pois cada talento é único e através das suas *skills* consegue facultar à empresa competências que a tornam mais forte e com características diferenciadoras, em comparação com os seus concorrentes.



Se não fossem os nossos talentos não conseguiríamos estar no ponto em que estamos hoje, talvez fossemos mais uma consultora de recursos humanos que *plays by the book*, mas não era isso que queríamos ser e se não o somos hoje é graças aos nossos talentos.

Foram eles que aplicaram todos os seus conhecimentos e competências e que nos ajudaram a perceber o que estava a ser feito no mercado e como podíamos ser diferentes.

Não me quero tornar muito repetitiva mas o caso da nossa internacionalização é um grande exemplo da importância dos talentos para conseguir obter vantagem competitiva. É por termos talentos que neste momento conseguimos avançar para um projecto que estava em *stand by* que é a internacionalizarmos, é graças a eles que conseguimos estar a entrar em mercados completamente diferentes do que estamos habituados.

O mercado dos recursos humanos é um mercado que está a ficar muito cheio, cheio no sentido de cada vez existirem mais empresas neste ramo que também apostam na diversificação dos serviços que oferecem. Além desta diversificação dos serviços é necessário ter na organização as pessoas capazes e competentes de ajudar a organização a obter a vantagem competitiva que necessita para se distinguir num mercado cada vez mais competitivo.

## **8 - Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

Para nós é fundamental conseguir manter na empresa profissionais qualificados que tenham a capacidade de trazer algo de novo à empresa. Na empresa contamos com um plano de progressão de carreira para os colaboradores, bem como formações constantes em várias áreas, para que estes se sintam motivados para fazer mais e melhor. De forma muito sucinta, é esta a principal estratégia utilizada.

Penso que neste momento as pessoas sentem-se muito motivadas a integrar num projecto que seja motivante, em que possam aplicar os seus conhecimentos e principalmente dar azo à sua criatividade.

A questão da progressão e do desenvolvimento é também muito importante, eu sei que já não há empregos para a vida, mas se for possível uma estabilidade no trabalho é sempre uma mais-valia e nós tentamos fazer com que haja sempre essa estabilidade, a nossa rotatividade é muito baixa. As saídas que temos tido são por razões de força maior que nós não conseguimos mesmo controlar.

Colocamos também anúncios em locais estrategicamente seleccionados como sites de emprego da área, através do *linkedin* que têm vindo a ganhar uma maior importância. Quando queremos perfis mais juniores vamos também às faculdades de forma a atrair estudantes que tenham o conhecimento teórico e que queiram começar a por em prática esse conhecimento.

Além disso, acreditamos também que a nossa história de empreendedorismo acabe por ser também uma estratégia para atrair talentos, pois a empresa nasceu em 2008, em plena crise económica, com um investimento de aproximadamente 2.500€.

Integrar na nossa organização é uma oportunidade de integrar num projecto que esta ainda a caminhar e que está a fazer a sua progressão mas também a oportunidade de integrar num projecto que vai contra o que seria normal num ambiente de crise, ou seja, nem avançar mais.

A empresa está a crescer, logo a necessidade de contratar mais talentos é proporcional a esse crescimento, assim como para os recursos que já estão na empresa que têm uma maior possibilidade de progressão e crescimento.

Como referi anteriormente, temos a necessidade de aumentar as equipas que estão no estrangeiro para que haja uma maior divisão das tarefas e para que os nossos consultores não tenham em mãos tantas funções.

Em Portugal, pretendemos continuar a integrar talentos na nossa equipa, principalmente se conseguirmos aumentar a nossa carteira de clientes.

## **9 - Que dificuldades encontrou na atracção?**

As dificuldades estão directamente relacionadas com o nível de especificação do recurso humano no que se refere às suas *hard skills*. Isto é, quanto maior for a especificação, mais difícil se torna para conseguirmos fazer a atracção de talentos.

Estou a falar por exemplo de perfis relacionamos com a área do IT, finanças, contabilidade, são perfis que no mercado são mais difíceis de encontrar porque já se encontram em grandes empresas, a ocupar bons cargos e que por isso apresentar uma proposta que seja tentadora face à situação actual é muito complicado.

Como temos esta noção do mercado aplicamos as nossas estratégias de atracção a este tipo de perfis de uma forma diferente. Em vez de procurarmos perfis muito seniores, procuramos candidatos com um perfil mais júnior, junto a faculdades ou centros de formação dando depois toda a formação e todo o apoio necessário para que haja uma evolução. Como se costuma dizer, quem não caça com cão caça com gato (risos).

Outra dificuldade que sentimos está relacionada com a nossa visibilidade. Já começamos a ser reconhecidos no mercado, temos vindo a expandir-nos cada vez mais mas não sei se somos a empresa mais conhecida no mercado de recursos humanos porque existem muitas no mercado que cada vez mais tentam também diferenciar-se das restantes.

Isto não é necessariamente negativo, significa que ainda temos um longo percurso à nossa frente mas temos a certeza absoluta que temos as pessoas certas para percorrerem este percurso connosco. Começamos com muito pouco e conseguimos atingir em poucos anos a dimensão que temos agora, começamos a nossa expansão a nível internacional, não me parece impossível conseguir ganhar mais nome em Portugal e ser mais atractivos para possíveis candidatos.

#### **10 - Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

Não necessariamente. Independentemente da dimensão da empresa, o mais importante é a capacidade de progressão que o talento pode ter, e quais as ferramentas e técnicas motivacionais a empresa pode implementar para ser bem-sucedida nessa retenção dos recursos humanos.

Tenho noção que não podemos oferecer o pacote salarial de uma grande empresa, não podemos oferecer um carro com gasolina paga aos nossos talentos mas também considero que estes tipos de benefícios já não são os mais importantes, pelo menos para muita gente já não são.

Na minha perspectiva é agora muito importante a questão da formação, ter a possibilidade de aprender mais e desenvolver as suas capacidades. As faculdades são muito boas para passar conhecimento, conhecimento este principalmente teórico, considero que falta ainda muito a parte prática que é transmitida pelas empresas. Quando uma pessoa integra numa organização tem um conjunto de conhecimentos e de competências base que são uma mais valia para a função que vai realizar, mas e daqui a um ano ou dois anos? Essas competências e esses conhecimentos terão que melhorar senão fica em desvantagem em relação aos restantes colegas. Acho que por esta razão e por outras como a valorização pessoal por exemplo, é que a formação é tão importante. E não são só as grandes empresas que conseguem dar formação aos seus colaboradores, as PMEs também conseguem. É possível a inscrição dos nossos talentos em programas de formação que nos parecem interessantes, são caras é verdade, mas não tem que ser visto como um custo mas sim como um investimento a médio/longo prazo.



Se não for possível a formação externa, é sempre possível formação interna. Por exemplo, eu tenho conhecimentos sobre legislação laboral, posso dar formação aos restantes colegas que tenham interesse em aprender mais sobre este tema, assim como outros colegas podem fazer o mesmo e eu posso assistir. Criar estas sinergias não tem um custo e até melhora a relação entre os colaboradores, cria uma maior ligação entre colaboradores das diferentes áreas que no seu dia-a-dia não convivem tanto por causa da natureza do seu trabalho.

Outra questão muito importante e que está acessível a todas as empresas, inclusive às PMEs é a questão da comunicação. Posso ter muitos colaboradores ou posso ter poucos mas há sempre formas de comunicar com os nossos colaboradores, seja através de email, newsletters ou convívios de empresa. Acho que este tema tem vindo a ser descurado e não se tem dado a importância devida. Acho muito preocupante existir membros da equipa que não saibam bem qual a nossa filosofia e não saibam quais os passos que estamos a dar em direcção à concretização dos nossos objectivos.

Sendo uma PME há uma maior facilidade na comunicação e maior facilidade em manter uma equipa coesa e informada.

## **11 - Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

De forma a retermos os nossos talentos na organização temos por um lado a estratégia da formação, como referi anteriormente, consideramos muito importante apostar na formação dos nossos colaboradores, sendo formação interna ou externa, o importante é apostar nesta formação para que os nossos colaboradores continuem do nosso lado a levar a empresa a cumprir os objectivos

Outra estratégia que temos está relacionada com a progressão na carreira. Somos uma PME mas é possível realmente ter uma progressão na carreira connosco, não é algo que afirmamos só para conseguir mais candidatos.

Temos várias pessoas que iniciaram como consultores juniores, foram promovidos a consultores e neste momento são consultores seniores ou *managers*. Este tipo de pessoas para nós são a melhor definição de talento, são pessoas que têm competências, que as sabem aplicar, e que estão realmente empenhadas no projecto e que o vivem como se fosse deles.

Claro que com esta evolução está também subjacente uma evolução a nível salarial e de benefícios. Maioritariamente estamos a falar de remuneração, temos um aumento de salário proporcional à sua evolução e à sua posição na empresa. Em relação a outro tipo de

benefícios, neste momento ainda não conseguimos ter a capacidade de oferecer e por isso tentamos ser mais benévolos com outro tipo de situações como por exemplo, se a pessoa precisa de sair mais cedo para ir ao médico ou para ir a faculdade, o que for, nos compreendemos porque sabemos que os nossos colaboradores apenas o fazem em momentos de necessidade, mas mesmo que nos peçam um dia a mais de férias porque precisam de descansar depois de um projecto exigente.

Este tipo de coisas são também motivadoras, não é só um grande salário, esta preocupação constante com os trabalhadores é uma mais-valia. Eles sentem que nós nos preocupamos e que queremos que eles estejam no seu melhor.

## **12 - Que dificuldades encontrou na retenção?**

Verificamos que o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo, nomeadamente porque existem muitos recursos humanos, talentos, que sentem a necessidade de emigrar e procurar lá fora o crescimento profissional que pensam não existir em Portugal. Nesse sentido, podemos apontar como principal dificuldade na retenção de talentos a tendência de emigração que existe actualmente.

Já tivemos casos de talentos que estavam na nossa organização mas que sentiram a necessidade de emigrar, ou por vontade própria de ter um desafio no estrangeiro ou mesmo porque o resto da família iria emigrar e por isso a sua decisão seria acompanhá-los.

Face a esta situação não conseguimos ter nenhuma resposta nem nenhuma estratégia para fazer com que os talentos fiquem connosco, aceitamos esta situação e percebemos que cada pessoa tem que tomar as suas decisões mesmo que isso signifique uma grande perda para nós. Perda porque perdemos um talento que é muito importante para a organização e porque também investimos muito tempo e dinheiro na formação desta pessoa.

Mas como referi anteriormente, já não existem empregos para a vida por isso é normal que se tenha que tomar escolhas em relação ao futuro profissional.

O mesmo acontece quando outra empresa faz uma proposta aos nossos talentos e eles aceitam, são escolhas que se têm de tomar quando se quer aprender mais e conhecer novas realidades de trabalho.

## **13 - Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**



Temos o objectivo de continuar a crescer, tanto em Portugal como a nível internacional.

Não me quero tornar repetitiva mas temos a noção de que em Portugal ainda temos muito espaço para crescer, ainda há muito mercado a que não chegamos e que seria interessante ter a nossa presença, tanto pelo tipo de clientes que existem nesse mercado mas também pela forma como nos actuamos, consideramos que seríamos capazes de melhorar os procedimentos de várias empresas e com isso torná-las mais eficazes e eficientes.

Por isso, primeiramente estamos focados no nosso crescimento em Portugal, na expansão do nosso nome e da nossa marca no mercado.

Ao mesmo tempo que investimos em Portugal, não podemos descurar o investimento que fizemos no estrangeiro, temos lá pessoas a trabalhar e a arrancar com a marca, pessoas estas que estão completamente comprometidas com a organização e que necessitam da nossa ajuda. É necessário ajuda na vertente comercial, estamos a falar de dois mercados que são o dobro ou mesmo o triplo do que é o mercado português e por isso é necessário ter uma boa vertente comercial para perceber a que tipo de empresas se deve tentar entrar primeiro, qual a área de negócio das empresas que seria mais interessante para nós. É necessário expandir o nosso nome, um nome português num mercado em que os portugueses são ainda pequenos, que o normal é empresas espanholas e inglesas expandirem-se para Portugal e não o contrário.

Há ainda muito por fazer e acredito que nesse processo de crescimento é óbvio que os talentos são fundamentais para o crescimento e evolução da empresa, pois só com a “força” de todos é que conseguimos alcançar as metas que traçamos.

Todos os colaboradores que temos estão comprometidos com a organização e estamos a preparar os próximos talentos que tenham a ambição de ajudar a empresa na sua expansão, tanto nacional como internacional.

#### **14 - Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**

O principal ponto é conseguir-se encontrar um equilíbrio entre os objectivos profissionais e de progressão de carreira dos talentos com os objectivos da empresa. Acreditamos que, acima de tudo, para conseguirmos atrair e reter os talentos na nossa empresa, é importante a criação e manutenção de um ambiente no qual os colaboradores queiram entrar, fazer parte dele e torná-lo melhor. Sentir que somos uma verdadeira “família” e que estamos todos a trabalhar no mesmo sentido.

Além de todos os benefícios que se possa oferecer e de todas as condições de remuneração se a organização não tiver um bom ambiente de trabalho, não se preocupar com os seus talentos, não tiver o desejo que estes evoluam não é possível atrair nem reter talentos.

Ao atrair, o marketing do “boca a boca” como é normalmente conhecido vai logo revelar que a organização tem problemas de relacionamento, que o ambiente de trabalho é pesado, que ninguém gosta de trabalhar naquele sítio. Tendo todos os meios para atracção como é a sua questão acho que se deve apostar muito no marketing, apostar muito na questão da comunicação dos valores, da filosofia e da visão da organização.

Apostar também nos colaboradores, acreditar que estes também podem ter, e têm muitas vezes, uma palavra a dizer sobre a organização no momento da atracção de novos talentos.

A questão da retenção é óbvia, havendo um mau ambiente de trabalho não há ninguém que queira continuar na organização e por isso vai tomar a decisão de sair aumentando assim a rotatividade que por sua vez vai denegrir a imagem da organização no mercado de trabalho. Todas estas questões estão interligadas.

Mas tendo todas as possibilidades em cima da mesa para a retenção acho que o mais importante é a formação por todas as questões que já referi acima e a possibilidade de evolução dentro da organização.



### Anexo III – Quadros Dados Codificados

Análise pergunta 1: - Qual a área de negócio da empresa?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Consultora Recursos Humanos</u>	<i>“ A área de negócio da empresa é uma consultora, posicionada no sector dos recursos humanos ”</i> <i>“ A empresa é uma consultora de recursos humanos que tem especializações em 3 segmentos ”</i>	8

Análise pergunta 4: - Como se estruturam os Recursos Humanos?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Funções Administrativas</u>	<i>“Neste momento temos o Focal Point que é uma área de pessoal, onde reunimos as competências da marcação de férias, da emissão de contractos, do processamento salarial... Basicamente é uma área muito administrativa”</i> <i>“Este departamento, tem uma vertente muito de apoio aos restantes departamentos, um papel muito administrativo de processamento salarial, de realização de contractos, questões relacionadas com a segurança social e com as finanças.”</i>	7
<u>Funções Desenvolvimento</u>	<i>“Temos o departamento, Talent and Knowledge que tem no fundo a pasta dos recursos humanos, a pasta da qualidade e da gestão do conhecimento. Por isso, toda a parte que tem a ver com o desenvolvimento, processo de recursos humanos e desenvolvimento das pessoas está a meu cargo.”</i> <i>“É o nosso departamento que está responsável pela aplicação do desenvolvimento da avaliação de desempenho, acompanhamento do desempenho dos nossos colaboradores nas suas equipas e nos projectos que está destacado.”</i>	6



Análise pergunta 5: - **Considera ter Talentos na empresa? Porque são considerados Talentos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<b><u>Talentos - Sim</u></b>	<p><i>“Temos bastantes talentos na empresa, caso contrário não conseguiríamos com toda a certeza atingir os objectivos a que nos propomos ano após ano.”</i></p> <p><i>“Como estou muito perto dos nossos colaboradores posso afirmar sem dúvida que considero que sim, nós temos talentos na nossa organização. No entanto, não posso afirmar que todos são talentos e não digo isto de uma forma pejorativa nada disso.”</i></p>	7
<b><u>Talentos – Não; Pessoas Excepcionais</u></b>	<p><i>“Não queria usar o termo talento pois isso pressupõe uma serie de questões e de critérios de avaliação e nesse aspecto nos não fazemos essa avaliação. Não tenho métricas nem tenho ferramentas para dizer se uma pessoa é considerada um talento ou não, no entanto, existem pessoas que por terem desempenhos Excepcionais conseguem distinguir-se.”</i></p>	1
<b><u>Talentos – Padrões de Comportamento</u></b>	<p><i>“Claro que sim, considero que todos na organização sejam talentos, porque identifico nestas pessoas padrões de comportamento que lhes permitem ser colaboradores activos, dinâmicos e eficientes.”</i></p>	1
<b><u>Talentos – Comprometimento com a organização</u></b>	<p><i>“E o desempenho não é tudo, por vestirem a camisola, por ajudarem a empresa em situações críticas e darem apoio a toda a equipa, consideramos uma mais-valia para a empresa e nesse aspecto tentamos, com equidade, um tratamento de alguma forma diferenciada para reter essas pessoas.”</i></p> <p><i>“Temos pessoas que estão connosco há vários anos, que evoluíram connosco, desenvolveram toda a sua carreira e investiram tempo e competências na evolução da organização e que por isso para nós são talentos, são pessoas que vestem a camisola a 100% e que sem eles a nossa organização não teria o sucesso que tem neste momento.”</i></p>	5
<b><u>Talentos – Competências diferenciadoras</u></b>	<p><i>“Para nós, um talento define-se como alguém que tem certas competências que os restantes não têm e logo por aí começam a distinguir-se dos demais mas principalmente, são pessoas com competências e que as sabem aplicar num contexto profissional, que dão o melhor de si à organização e que têm como objectivo profissional, enquanto estão naquela organização, ajudar a mesma a alcançar e a superar todos os objectivos propostos.”</i></p> <p><i>“São talentos, conseguiram através das suas competências, conhecimentos, experiências anteriores avançar com uma ideia desde raiz, operacionalizar essa ideia de forma a torna-la possível e realista”</i></p>	3
<b><u>Talentos - Desempenho</u></b>	<p><i>“Considero também que tenhamos talento pelo seu desempenho, desempenho medido naquilo que são as métricas que falamos há pouco por um lado e por outro lado por aquilo que é o envolvimento destas pessoas na cultura da empresa”</i></p>	1

**Análise pergunta 6 : - Como é feita a Gestão de Talentos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCCORRÊNCIA
<b><u>Feedback Regular e Sistémico</u></b>	<i>“Desenvolvemos também uma cultura de feedback, regular e sistemático. Temos métricas desenvolvidas por nós de forma a facilitar o desempenho do colaborador no seu trabalho e dessa forma, como referi, melhorar as suas capacidades, perceber o que tem feito de bem e manter esse comportamento e mesmo passar essa forma de estar e essa forma de trabalhar para os restantes colegas e também perceber quais os pontos em que deve melhorar”</i>	<b>1</b>
<b><u>Avaliação de Desempenho</u></b>	<i>“Através do nosso modelo de avaliação de desempenho, achamos que é possível premiar toda a gente, sendo que os talentos, podem ver os seus esforços recompensados financeiramente.”</i>  <i>“Temos um sistema de avaliação de desempenho com base em métricas que foram estabelecidas pelos managers de cada departamento. Estas métricas são, por exemplo, cumprimento dos objectivos estabelecidos pelo cliente, satisfação do cliente no final do projecto, entre outros. “</i>	<b>2</b>
<b><u>Benefícios (Directos e indirectos)</u></b>	<i>“ A gestão de talentos é de facto feita em duas vertentes motivacionais: financeira e alocação de responsabilidades acrescidas.”</i>  <i>“ Tentamos perceber quais são as suas perspectivas tanto a nível de carreira como salariais e tentamos sempre motivar as pessoas indo sempre de acordo com essas expectativas, sejam benefícios directos, indirectos, sejam de fringe benefits, mesmo com posição salarial caso isso seja isso o que realmente o motiva, dentro claro das políticas da empresa. ”</i>	<b>2</b>
<b><u>Formação e Motivação</u></b>	<i>“ A gestão de talentos neste momento é realizada com base na formação e na motivação, ou seja, nos enquanto empresa defendemos que é necessário continuar sempre a aprender e a evoluir, e sabemos que essa evolução só é possível através de formação contínua.”</i>  <i>“ Vamos estando muito atentos à questão da motivação, queremos que os nossos talentos se sintam bem com o trabalho que estão a fazer e sintam sempre que este trabalho vai ter um grande impacto tanto na nossa organização como no cliente. ”</i>	<b>2</b>
<b><u>Sem gestão de talentos</u></b>	<i>“ Não temos nenhum procedimento ou conjunto de estratégias para gerir os nossos talentos”</i>  <i>“ A nossa gestão de talentos não se diferencia muito da gestão que fazemos dos restantes colaboradores”</i>	<b>3</b>



Análise pergunta 7: - **Considera que os talentos contribuem para obter vantagem competitiva no mercado?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<b><u>Talentos como vantagem competitiva mercado</u></b>	<p><i>“Claro. Só pessoas tecnicamente competentes e verdadeiramente comprometidas podem trazer mais-valias e resultados para a empresa.”</i></p> <p><i>“Claro que sim, são um dos principais pontos de diferenciação da empresa no mercado em que actua. Sem os nossos talentos não conseguiríamos continuar a ter clientes, e clientes tão grandes como os que temos agora. “</i></p> <p><i>“Os nossos talentos são essenciais para a nossa evolução no mercado e para concretizarmos os nossos objectivos.”</i></p>	8

Análise pergunta 8: - **Que estratégias foram utilizadas para atrair esse talento?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<b><u>Employer Branding</u></b>	<p><i>“Penso que a imagem que a empresa tem no mercado também ajuda a que as pessoas queiram e gostem de trabalhar connosco.”</i></p> <p><i>“Quem trabalha em recursos humanos ou quer ir para recursos humanos vê a nossa empresa como uma marca, uma empresa interessante onde trabalhar. Penso que isto se deve principalmente a todo o trabalho que temos realizado em torno da imagem da nossa empresa e por todos os projectos bem-sucedidos que temos tido junto dos clientes.”</i></p>	3
<b><u>Sites Empregos</u></b>	<p><i>“Temos os meios mais tradicionais, que são os anúncios, redes sociais, enfim, meios mais tradicionais. Colocamos o anúncio, com os requisitos que pretendemos para aquela função e quais as vantagens que irão ter se pretenderem juntar-se a nós. “</i></p> <p><i>“De forma a atrair, utilizamos vários meios como as redes sociais e colocação de anúncios em sites da especialidade.”</i></p>	6



<b><u>Parcerias Faculdade</u></b>	<p><i>“Quando queremos perfis mais juniores vamos também às faculdades de forma a atrair estudantes que tenham o conhecimento teórico e que queiram começar a por em prática esse conhecimento.”</i></p> <p><i>“Assim quando precisamos de alguém para uma posição onde são precisas novas ideias ou com diferentes formas de pensar, acabamos por recorrer a estagiários que estão a acabar a faculdade, sendo que neste campo temos parcerias com diversas faculdades”</i></p>	<b>4</b>
<b><u>Empresas Outsourcing</u></b>	<p><i>“Se precisamos de alguém para uma função muito específica tecnicamente, como por exemplo IT, recorremos a empresas que realizam outsourcing nessa área.”</i></p>	<b>1</b>
<b><u>Base de Dados</u></b>	<p><i>“Temos também já uma pool de candidatos que temos vindo a construir desde o início da organização foi criada e quando temos necessidade vamos também a essa pool procurar candidatos que tenham o perfil que procuramos e que estejam disponíveis na altura.”</i></p> <p><i>“Começamos a ter muitas candidaturas espontâneas de candidatos que gostam da área de recursos humanos e que gostavam de ter uma oportunidade de trabalhar connosco.”</i></p>	<b>2</b>
<b><u>Recomendações/ Member Get Member</u></b>	<p><i>“Naturalmente se for alguém que já esta muito bem recomendada a nossa estratégia pode ser aquando da contratação de alguém oferecer outro tipo de benefícios porque vemos que pode ser uma pessoa que efectivamente vá trazer uma mais-valia à empresa.”</i></p> <p><i>“Temos muita consideração por estas recomendações porque os nossos talentos conhecem perfeitamente a empresa, conhecem a sua cultura, o seu ambiente de trabalho, a sua forma de trabalhar por isso eles sabem muito bem que tipo de pessoas procuramos e que tipo de pessoas se inserem bem dentro da organização.”</i></p>	<b>4</b>
<b><u>Presença Feiras Emprego</u></b>	<p><i>“As nossas estratégias e as nossas práticas de recrutamento passam muito por presenças em feiras de emprego.”</i></p>	<b>1</b>

**Análise pergunta 9: - Que dificuldades encontrou na atracção?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u><b>Atitude Candidatos</b></u>	<i>“As dificuldades que sinto têm a ver com a atitude das pessoas. Quando estou na presença de pessoas que estão mais preocupadas com os direitos do que com os deveres, que estão mais preocupadas com o que a empresa lhes pode dar do que com o que pode ser o seu contributo, estas pessoas não “encaixam” no nosso perfil de talento.”</i>	<b>1</b>
<u><b>Expectativas Salariais</b></u>	<i>“Nem sempre é possível atingir as expectativas das pessoas, nomeadamente a nível salarial. Isto porque ao sermos uma empresa conceituada e com nome do mercado, as pessoas vêm com expectativas maiores do que é realmente aceitável e é a nossa prática.”</i>	<b>1</b>
<u><b>Competitividade Mercado</b></u>	<i>“Estamos num mercado altamente competitivo, efectivamente há imensas empresas em Portugal e fora de Portugal que fazem o mesmo que nós e portanto aqui a dificuldade prende-se com a escassez de pessoas.”</i>  <i>“ Já começamos a ser reconhecidos no mercado, temos vindo a expandir-nos cada vez mais mas não sei se somos a empresa mais conhecida no mercado de recursos humanos porque existem muitas no mercado que cada vez mais tentam também diferenciar-se das restantes. “</i>	<b>2</b>
<u><b>Duração e dimensão projectos</b></u>	<i>“As dificuldades que encontramos prendem-se essencialmente com a percepção do mercado em relação à inserção de projectos que tanto podem ser de longa duração como de curta duração.”</i>	<b>2</b>
<u><b>Recém Licenciados s/ experiência</b></u>	<i>“Um dos principais problemas que encontramos na atracção jovem foi o problema que muito ouvimos falar: muitos licenciados desempregados há procura de uma nova oportunidade. No entanto, houve tanto o reverso da medalha, como estes jovens não tinham experiência profissional e a que tinham era reduzida tornou-se muito complicado perceber apenas através da personalidade se ia de acordo com aquilo que procuramos e se iria conseguir inserir.”</i>	<b>1</b>
<u><b>Áreas + técnicas</b></u>	<i>“As dificuldades estão directamente relacionadas com o nível de especificação do recurso humano no que se refere às suas hard skills. Isto é, quanto maior for a especificação, mais difícil se torna para conseguirmos fazer a atracção de talentos. “</i>  <i>“Nós temos dificuldades sobretudo nas área mais técnicas porque, quando queremos um designer, as pessoas não imaginam que uma consultora de RH precise de designer ou de programadores por exemplo.”</i>	<b>2</b>



Análise pergunta 10 - **Considera que por ser uma PME acresce a dificuldade?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<b><u>Não - Mais oportunidades de trabalhar em mais áreas</u></b>	<p><i>“Se estamos na presença de uma pessoa que quer aprender e que quer ter uma visão menos “compartimentada” e uma abordagem/intervenção mais abrangente, uma PME é o tipo de empresa que o permite.”</i></p> <p><i>“Ao sermos uma PME poderemos dar mais autonomia e responsabilidades aos trabalhadores.”</i></p>	4
<b><u>Não -Reconhecimento no mercado PME</u></b>	<p><i>“Dentro daquilo que é o nosso mercado dos recursos humanos e para as nossas actividades, a nossa empresa tem já um reconhecimento bastante elevado, e conseguimos ver isso pelo tipo e dimensão dos clientes que nos escolhem para serem nossos parceiros.”</i></p> <p><i>“Apostamos na nossa comunicação, criar uma imagem de marca que tivesse impacto no mercado, que nos permitisse concorrer com empresas do mesmo ramo mas com o dobro ou o triplo do tamanho e foi isso que conseguimos.”</i></p>	3
<b><u>Sim - Dificuldade competir grandes empresas</u></b>	<p><i>“É difícil competir com uma grande empresa, que tem vários meios e possibilidades para investir em comunicação de forma a distinguir-se no mercado.”</i></p>	2
<b><u>Sim - Dificuldade em oferecer melhores condições</u></b>	<p><i>“Nós como PME não conseguimos à partida oferecer salários elevados, benefícios como carro, seguro de saúde, creche para os filhos, entre outras coisas. Tenho noção que não podemos oferecer o pacote salarial de uma grande empresa, não podemos oferecer um carro com gasolina paga aos nossos talentos mas também considero que estes tipos de benefícios já não são os mais importantes, pelo menos para muita gente já não são.”</i></p>	2
<b><u>Sim - Estigma PME mercado</u></b>	<p><i>“Eu penso que sim, as pessoas não vêm a mais-valia, ou acham que vão ter que trabalhar muito mais e que o reconhecimento no mercado de trabalho não será tao positivo, porque não somos tao conhecidos, não conseguimos garantir um volume de negócios tão elevado, e isso acaba por fazer com que seja mais difícil nós atraímo-los para junto de nós. As pessoas não vêm como uma mais-valia, não conseguem dizer aos amigos que estão a trabalhar numa grande empresa de renome.”</i></p>	1



Análise pergunta 11 : - **Quais as estratégias utilizadas para reter os talentos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Avaliação Desempenho / Feedback Regular e Sistémico</u>	<p>“Em primeiro lugar uma cultura de feedback, regular e sistemático. Como referi anteriormente, damos muita atenção à questão do feedback. Queremos que todos os nossos colaboradores tenham um feedback de como está a ser o seu trabalho e o que devem melhorar para continuarem a fazer um bom trabalho nos nossos clientes. Acho que esta é a principal estratégia de retenção que utilizamos. “</p> <p>“A nível da retenção gostava também de voltar a salientar a questão da avaliação de desempenho que nos permite que tenhamos um feedback muito próximo e realista a dar aos nossos talentos.”</p>	4
<u>Cultura Informação/ Comunicação</u>	<p>“Promovemos também uma cultura de informação/comunicação, onde os colaboradores são informados do que se passa na empresa como por exemplo, a faturação, projetos em curso, novos projetos, propostas, clientes, entre outros exemplos, o que favorece o seu compromisso com a empresa.”</p> <p>“Além destas estratégias temos também uma comunicação diária com base em varias ferramentas como um e-mail, um g-talk, facebook, um portal, isso tem sido uma estratégia que tem funcionado e que é algo muito simples.”</p>	2
<u>Respeito Conciliação vida pessoal e profissional</u>	<p>“Acho que um aspecto importante a referir e que considero contribuir muito e para a retenção de um colaborador na organização é o respeito pela conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar.”</p>	1
<u>Oportunidades progressão interna</u>	<p>“Isto permite uma rotatividade dentro da própria empresa que agrada às pessoas, pois permite-os mudar de função e alterar rotinas se assim o desejarem sem que seja necessário abandonar a empresa. “</p> <p>“Existe a possibilidade do colaborador evoluir, quer em termos das suas actividades no dia-a-dia, assumindo mais responsabilidades, assumindo projectos com maior dimensão e que exijam uma maior aplicação das suas competências, quer em termos do nível dos seus incentivos. “</p>	3
<u>Eventos de socialização na empresa</u>	<p>“Depois também temos diversas actividades ao longo do ano como o Happy Hour que é realizado de 3 em 3 meses onde no final do dia a empresa toda se junta para ir jantar, beber um copo ou simplesmente ir para uma esplanada para estar na conversa. “</p> <p>“Para além disto, para nós é muito importante que exista uma cultura de proximidade</p>	3



	<i>entre os membros e por isso promovemos actividades de integração e de socialização.”</i>	
<b><u>Formação/Workshops</u></b>	<i>“A principal estratégia que utilizamos está relacionada com a formação contínua que damos aos nossos colaboradores, não só com entidades externas, mas apostamos também em ter os nossos colaboradores a dar formação aos restantes colegas. “</i>  <i>Temos também, como já referi, uma academia de formação que investe muito no desenvolvimento das pessoas, temos todas as semanas workshops em que as pessoas se podem inscrever, temos jornadas, temos eventos externos em que as pessoas podem participar. Formação interna nas metodologias mais utilizadas por nós, todas as semanas, um colaborador dá formação aos restantes numa área que domine como por exemplo excel, powerpoint, por aí.”</i>	<b>5</b>
<b><u>Benefícios salariais</u></b>	<i>“Tentamos sempre ir de acordo com essas mesmas expectativas, sejam benefícios directos, indirectos ou salariais dentro claro das políticas da empresa.”</i>  <i>“Fazemos actualização dos salários, promovemos quando sentimos que a pessoa já esta num nível de senioridade e de autonomia que faça sentido promover.”</i>	<b>3</b>
<b><u>S/ Planos estruturados</u></b>	<i>“Não temos nenhuma estratégia delineada.”</i>	<b>1</b>

Análise pergunta 12 : - **Que dificuldades encontrou na retenção?**

<b>CATEGORIA</b>	<b>EXEMPLO</b>	<b>OCORRÊNCIA</b>
<b><u>Perspectivas de evolução na carreira</u></b>	<i>“Das poucas pessoas que deixaram de trabalhar connosco, a razão teve a ver com uma perspectiva de evolução de carreira que nos não podíamos proporcionar, tendo em conta a nossa dimensão.”</i>	<b>1</b>
<b><u>Imigração</u></b>	<i>“Este último ponto, das pessoas saírem para irem para o estrangeiro, é algo com o qual não podemos competir, tanto pela questão salarial como simplesmente com a vontade cada vez maior que as pessoas têm em abraçar um desafio fora de Portugal.”</i>  <i>“Hoje em dia vemos muita gente com o desejo de se internacionalizar, de ir trabalhar para o estrangeiro uma temporada e nós muitas vezes não conseguimos oferecer isso”</i>	<b>3</b>
<b><u>Mercado Competitivo</u></b>	<i>“Saíram da empresa porque tiveram convites de outras organizações que foram mais interessantes tanto a nível de projecto como de remuneração.”</i>  <i>“Verificamos que o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo”</i>	<b>3</b>

<b><u>Estrutura interna pouco desenvolvida</u></b>	<i>“Nós temos estratégias de evolução e progressão na carreira dentro da nossa organização mas depois temos que estruturar melhor quem fica responsável por este departamento, em que moldes se vai estruturar esse departamento. “</i>	<b>1</b>
<b><u>Motivação para continuar nos projectos</u></b>	<i>“Outra dificuldade é conseguir manter os nossos talentos motivados projecto atrás de projecto, quando os próprios projectos podem ser os mesmos ou pelo menos em moldes muito semelhantes. Verificamos que os nossos talentos chegam a um ponto e querem novos projectos, querem conhecer novas metodologias e novas maneiras de trabalhar e nós não conseguimos garantir que vamos ter sempre novos projectos, novos clientes, isso está dependente de muitas situações. “</i>	<b>2</b>
<b><u>Remuneração</u></b>	<i>“Um dos principais problemas que encontramos em relação à retenção prende-se com a questão da remuneração.”</i>  <i>“Como trabalhamos com projectos pedidos por clientes, projectos estes que são temporais, não temos uma facturação certa todos os meses e por isso não temos fundo de maneo para conseguir oferecer salários ou outro tipo de regalias de forma continua aos nossos colaboradores.”</i>	<b>2</b>

Análise pergunta 13:- **Quais os próximos objectivos de desenvolvimento da empresa? Os Talentos vão ser importantes para esse desenvolvimento?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<b><u>Importância talentos</u></b>	<i>“Os talentos vão ser importantíssimos na concretização dos nossos objectivos, precisamos deles para conseguir continuar a angariar novos clientes, para desenvolver novas metodologias mas principalmente precisamos dos nossos talentos para criar uma boa ligação com o cliente, para concretizar os objectivos.”</i>  <i>“Há ainda muito por fazer e acredito que nesse processo de crescimento é óbvio que os talentos são fundamentais para o crescimento e evolução da empresa, pois só com a “força” de todos é que conseguimos alcançar as metas que traçámos. “</i>	<b>8</b>
<b><u>Alargar área geográfica</u></b>	<i>“Um dos nossos principais objectivos de desenvolvimento é o de alargar a área geográfica de actuação.”</i>  <i>“Estamos neste momento a estudar a possibilidade de abrir escritórios em outras cidades do país, nomeadamente Algarve e Porto, de forma a podermos expandir o nosso negócio e estarmos mais próximos dos nossos clientes nessas regiões do país.”</i>	<b>5</b>
<b><u>Desenvolver programas formação inovadores</u></b>	<i>“Desenvolver programas de formação inovadores e diferenciadores, especialmente na área comportamental, em particular na área da liderança.”</i>	<b>1</b>





<u>Alargar Carteira Clientes</u>	<i>“O desafio passa por maior criatividade na oferta de serviços ao mercado e tentarmos ser mais abrangentes naquilo que são as nossas ofertas conquistando novos clientes com isso.”</i>  <i>“Primeiramente estamos focados no nosso crescimento em Portugal, na expansão do nosso nome e da nossa marca no mercado.”</i>	5
<u>Estruturar departamento recursos humanos</u>	<i>“Queremos começar a estruturar melhor o departamento dos recursos humanos, definir melhor as nossas estratégias tanto de atracção como de retenção, definir os nossos procedimentos de forma a que haja justiça e equidade em todo o processo.”</i>	1
<u>Responsabilidade social</u>	<i>“Temos também como objetivos actuar numa vertente de responsabilidade social e por isso precisamos dos nossos talentos.”</i>	1

Análise pergunta 14: - **Numa perspectiva geral e idealmente, quais são as melhores estratégias para atrair e reter talentos em pequenas e médias empresas?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Comunicação na Empresa</u>	<i>“Mas julgo que boas práticas de comunicação e de feedback são das melhores estratégias que as organizações têm para conseguir atrair e reter talentos.”</i>  <i>“Mas a minha empresa tem 5 pessoas como faço isto? Rediga um email todos os dias ou por semana, tome café uma vez por semana com a sua equipa e explique o que anda a fazer quando está ou não esta, ou esta fechado no seu gabinete.”</i>	4
<u>Employer Branding</u>	<i>“Em relação à atracção acho que é muito importante a forma como a organização se projecta no mercado, qual a imagem que quer passar e se a forma como a está a transmitir está alinhado com os valores e ideais da organização.”</i>  <i>“Tendo todos os meios para atracção como é a sua questão acho que se deve apostar muito no marketing, apostar muito na questão da comunicação dos valores, da filosofia e da visão da organização.”</i>	3
<u>Formação</u>	<i>“Acho que a questão da formação é essencial para a retenção e também está muito alinhado com o que referi em relação à progressão profissional dos nossos colaboradores. É necessário que estes tenham formação e acompanhamento de forma a conseguirem desenvolver as suas competências e dessa forma estarem aptos a assumir outro tipo de funções e outro tipo de responsabilidades.”</i>	1
<u>Diversificação Meios Recrutamento</u>	<i>“Acho que é necessário fazer a mesma de forma diversificada, isto é, dependendo do perfil que se quer, mais técnico ou não, alguém com mais experiencia ou jovem saído da faculdade, fazer diferentes tipos de recrutamento.”</i>	2



	<i>“Se as pessoas que procuro têm perfil mais técnico faz mais sentido ir a uma escola profissional do que ir a uma universidade, então é aí que devo ir. Devo criar parcerias com essas entidades, alimentar a relação, criar campanhas sempre que precisar de alguém, poder divulgar pelos meios. Basicamente, criar parcerias com as fontes que me vão trazer as pessoas que eu quero. Isto em termos da atração.”</i>	
<b><u>Evolução Salarial</u></b>	<i>“Acho que fazemos o trabalho ideal, premiando monetariamente os nossos trabalhadores quando eles cumprem os objectivos a que se propõem”</i>  <i>“Juntamente claro com um salário acima da média e com bastantes benefícios.”</i>	<b>2</b>
<b><u>Gestão da Carreira</u></b>	<i>“Na minha opinião não há melhor estratégia de retenção do que esta, os talentos sentirem que estamos preocupados com a sua evolução profissional, que tentamos proporcionar novos projectos novos desafios para que seja possível essa retenção.”</i>  <i>“As PMES apesar de não conseguirem oferecer salários mais altos que as grandes empresas têm outras coisas que podem oferecer e que também são valorizadas pelos candidatos como a possibilidade de progressão na carreira, a capacidade de gerir equipas, de ter autonomia, a possibilidade de ingressar num projecto.”</i>	<b>8</b>